

Федеральное государственное образовательное учреждение
высшего профессионального образования
Санкт-Петербургский государственный университет
Высшая школа менеджмента

**Формирование портфеля корпоративной социальной деятельности АПХ
«Мираторг» на основе передового международного опыта**

Выпускная квалификационная работа
студента 4 курса бакалаврской программы,
профиль – Международный менеджмент

Персианцева Леонида Сергеевича

(подпись)

Научный руководитель:
к.э.н., доцент кафедры стратегического
и международного менеджмента

Благов Юрий Евгеньевич

(подпись)

«Соответствует требованиям»

(подпись научного руководителя)

«_____» _____ 2016 г

Заявление
о самостоятельном выполнении выпускной квалификационной работы

Я, Персианцев Леонид Сергеевич, студент 4 курса направления 080200 «Менеджмент» (профиль подготовки – Международный менеджмент), заявляю, что в моей выпускной квалификационной работе на тему «Формирование портфеля корпоративной социальной деятельности АПХ «Мираторг» на основе передового международного опыта», представленной в службу обеспечения программ бакалавриата для последующей передачи в государственную аттестационную комиссию для публичной защиты, не содержится элементов плагиата. Все прямые заимствования из печатных и электронных источников, а также из защищённых ранее курсовых и выпускных квалификационных работ, кандидатских и докторских диссертаций имеют соответствующие ссылки.

Мне известно содержание п. 9.7.1 Правил обучения по основным образовательным программам высшего и среднего профессионального образования в СПбГУ о том, что «ВКР выполняется индивидуально каждым студентом под руководством назначенного ему научного руководителя», и п. 51 Устава федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего профессионального образования «Санкт-Петербургский государственный университет» о том, что «студент подлежит отчислению из Санкт-Петербургского университета за представление курсовой или выпускной квалификационной работы, выполненной другим лицом (лицами)».

_____ (Подпись студента)
_____ (Дата)

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	4
Глава 1. КОРПОРАТИВНАЯ СОЦИАЛЬНАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ В МИРОВОЙ АГРОПРОМЫШЛЕННОЙ ОТРАСЛИ	7
1.1. Обзор мировой пищевой индустрии и агропромышленности.	7
1.2. Корпоративная социальная деятельность ведущих мировых агропромышленных компаний	13
1.2.1. Определение понятия корпоративной социальной деятельности и критериев выбора компаний для рассмотрения	13
1.2.2. Обзор корпоративной социальной деятельности компаний	17
1.2.3. Систематизированное представление практик лидеров отрасли	42
1.2.4. Основные стейкхолдеры для компаний мировой агропромышленной отрасли.....	43
Выводы	47
Глава 2. КОРПОРАТИВНАЯ СОЦИАЛЬНАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ АГРОПРОМЫШЛЕННОГО ХОЛДИНГА «МИРАТОРГ».	48
2.1. Российская агропромышленность	48
2.1.1. Обзор российской пищевой индустрии и агропромышленного комплекса.	48
2.1.2. Корпоративная социальная деятельность в российском агропромышленном комплексе	53
2.2 Корпоративная социальная деятельность агропромышленного холдинга «Мираторг»	55
2.2.1. Общая информация о компании	55
2.2.2. Текущие практики компании в области КСД	59
2.3. Разработка портфеля корпоративной социальной деятельности АПХ «Мираторг»	60
2.3.1. Стратегическая корпоративная социальная ответственность и концепция создания разделяемой ценности	61
2.3.2. Стейкхолдеры для АПХ «Мираторг»	65
2.3.3. Рекомендации по формированию портфеля корпоративной социальной деятельности и его управлению	71
Выводы	84
Заключение	84
Список литературы	87

Введение

Теория корпоративной социальной деятельности в России применяется относительно недолго – ее история в стране насчитывает всего 15 лет практики. В то же время, в передовых странах данная концепция изучается уже полувека, а большинство крупных международных компаний так или иначе уделяют свое внимание социальным, экономическим и экологическим вопросам, выходящим за рамки финансовых и правовых обязательств компаний.¹ Связано это в первую очередь с тем, что компании с годами все больше ощущают давление со стороны различных заинтересованных сторон, и чтобы иметь конкурентное преимущество уже недостаточно просто хорошо выполнять свою первичную экономическую функцию. Кроме того, сами тенденции и взгляды в обществе изменились: вопросы сохранения окружающей среды все чаще оказываются на первом плане; компании сталкиваются с ростом общественных ожиданий в отношении этической стороны ведения бизнеса; потребитель предъявляет более высокие требования к качеству и безопасности продукции. При этом агропромышленность как одна из основных производственных отраслей находится на передовой под пристальным взглядом защитников животных, экологов, местных сообществ, государства и потребителей. Иначе обстоит дело в России, где агропромышленность, как и соответствующая ей корпоративная социальная деятельность, находятся в стадии становления. Подобное положение дел, с одной стороны, мешает развитию страны и улучшению качества жизни ее населения, с другой, дает возможность первопроходцу, который раньше всех внедрит корпоративную социальную деятельность в свою стратегию, завоевать титул наиболее этической компании в индустрии, улучшить свою репутацию на Российском и мировом уровнях, а также позволит внести значительный вклад в развитие общества. На данный же момент компании этой индустрии в рамках своей корпоративной социальной деятельности ограничиваются благотворительностью и некоторыми мерами в области защиты окружающей среды. Таким образом, актуальность проблемы проявляется сразу на нескольких уровнях. Для начала стоит сказать, что применение теории корпоративной социальной ответственности в национальном агропромышленном секторе находится на относительно низком уровне. Из этого следует, что с точки зрения экспорта российская агропромышленная индустрия не дотягивает до международных стандартов в области КСО, что лишает национальные компании конкурентного преимущества. Также стоит добавить, что на текущий момент агропромышленность в стране находится в стадии

¹ Благов, Ю. Е. Корпоративная социальная ответственность: эволюция концепции / Ю.Е. Благов. – 2-е изд. – СПб. : Высшая школа менеджмента, 2011. – 271с.

активного становления, а значит есть необходимость в создании системного подхода к осуществлению корпоративной социальной деятельности в индустрии, внедрение которого позволит увеличить эффективность мер и практик компаний в данной области. Для того, чтобы найти решение описанных выше проблем, была поставлена цель разработать рекомендации по формированию портфеля корпоративной социальной деятельности для лидера отрасли – агропромышленного холдинга «Мираторг», который смог бы не только в наиболее полной мере реализовать новые идеи, но и стать флагманом, который подает пример другим игрокам в индустрии. Чтобы подойти непосредственно к достижению поставленной цели, были выделены следующие задачи:

- Выделить и структурировать текущие практики мировых лидеров индустрии в области корпоративной социальной деятельности
- Рассмотреть практики в области корпоративной социальной деятельности в российских компаниях агропромышленной индустрии, а также отдельно для АПХ «Мираторг»
- Предложить рекомендации для оптимального формирования портфеля и модели управления корпоративной социальной деятельностью агропромышленного холдинга «Мираторг»

В целом же логика исследования строилась следующим образом: были рассмотрены в целом агропромышленная индустрия и пищевой рынок как в мировом масштабе, так и отдельно для России, что позволило как понять общую конъюктуру этой отрасли, так и выделить основные заинтересованные стороны, их ожидания и проблемы, влияющие на корпоративную социальную деятельность компаний. При сложившейся картине индустрии следующим шагом было выделение лидеров отрасли, корпоративная социальная деятельность которых затем была изучена с целью выявить наиболее интересные и действенные практики, используемые компаниями, которые в силу масштабов своей деятельности несут наибольшую ответственность за этичность ведения бизнеса. Аналогично, была рассмотрена корпоративная социальная деятельность лидеров российского агропромышленного сектора. Следующим шагом стало изучение текущего положения лидера в отрасли, а также анализ его корпоративной социальной деятельности. Последним этапом стала собственно разработка рекомендаций по формированию для компании оптимального портфеля корпоративной социальной деятельности, что и явилось результатом достижения поставленной цели.

При подготовке были использованы следующие источники:

- Нефинансовые отчеты и отчеты компаний по корпоративной социальной деятельности
- Научная литература по теме
- Аналитические базы данных MarketLine, Financial Times
- Статистические доклады ООН и World Bank
- Новостные и деловые СМИ
- Интернет-порталы различных некоммерческих организаций

Глава 1. КОРПОРАТИВНАЯ СОЦИАЛЬНАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ В МИРОВОЙ АГРОПРОМЫШЛЕННОЙ ОТРАСЛИ

1.1. Обзор мировой пищевой индустрии и агропромышленности.

Согласно определению финансового словаря, пищевая промышленность - отрасль легкой промышленности, совокупность производств пищевых продуктов в готовом виде или в виде полуфабрикатов. В системе агропромышленного комплекса пищевая промышленность тесно связана с сельским хозяйством как поставщиком сырья и с торговлей. Часть отраслей пищевой промышленности тяготеет к сырьевым районам, другая часть - к районам потребления².

Международная стандартная отраслевая классификация всех видов экономической деятельности (ISIC) в разделе «Производство пищевых продуктов» содержит 8 различных групп, а именно:

- Переработка и консервирование мяса
- Переработка и консервирование рыбы, ракообразных и моллюсков
- Переработка и консервирование фруктов и овощей
- Производство растительных и животных масел и жиров
- Производство молочных продуктов
- Производство продуктов мукомольно-крупяной промышленности, крахмалов и крахмальных продуктов
- Производство прочих пищевых продуктов
- Производство готовых кормов для животных

Стоит отметить, что соседние два раздела носят название «напитки» и «табачная продукция», которые зачастую анализируют и торгуют как смежные с пищевыми.

Также, данная классификация также содержит раздел «Растениеводство и животноводство, охота и связанные с этим услуги», который делится на 7 групп:

- Выращивание однолетних культур

² Пищевая промышленность. Финансовый словарь. [Электронный ресурс] // Академик. – Режим доступа: http://dic.academic.ru/dic.nsf/fin_enc/27042/Пищевая (дата обращения: 03.04.2016).

- Выращивание многолетних культур
- Разведение растений
- Животноводство
- Смешанное сельское хозяйство
- Техническая поддержка сельского хозяйства и послеуборочная деятельность
- Охота, отлов и связанные с этим услуги ³

Существует также понятие «Агропромышленный комплекс» (или «агропромышленная отрасль»), часто встречающееся в российской бизнес-литературе и СМИ, но почти не используемое на западе. Данным словом обозначают совокупность отраслей, включающую как само сельское хозяйство, так и отрасли промышленности, непосредственно связанные с сельскохозяйственным производством, которые осуществляют транспортирование, хранение, переработку сельскохозяйственной продукции, доведение ее до потребителя, обеспечивает сельское хозяйство техникой, удобрениями и обслуживают его в ходе производственного цикла.⁴ Все три основных термина – пищевая промышленность, агропромышленная отрасль и сельское хозяйство – в рамках данной работы будут использованы соответственно контексту, однако необходимо с самого начала подчеркнуть, что в фокусе изучения будет находиться именно агропромышленная отрасль, так как она с одной стороны составляет основу всей пищевой промышленности, с другой стороны включает в себя и сельское хозяйство, тем самым представляя полностью интегрированную вертикальную цепочку, которая учитывает наибольшее количество требований и ожиданий всех заинтересованных сторон.

Согласно отчету Marketline рынок еды с 2009 по 2013 постоянно рос, что представлено в таблице 1.

³ International Standard Industrial Classification of All Economic Activities, Rev.4 [Электронный ресурс] // United Nations Statistic Division. – Режим доступа: <http://unstats.un.org/unsd/cr/registry/regcst.asp?Cl=27&Lg=1> (дата обращения: 03.04.2016)

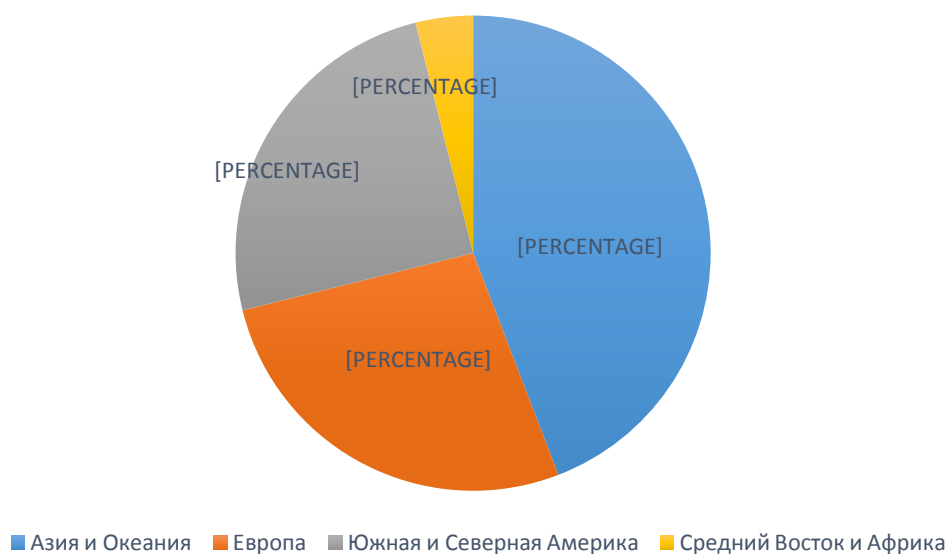
⁴ Большая экономическая энциклопедия / Т. П. Варламова и др. – М.: Эксмо, 2007 – 816 с.

Таблица 1. Рост рынка пищевой продукции

Год	Миллиарды долларов	Миллиарды евро	% рост
2009	3,748.3	2,822.3	
2010	4,023.0	3,029.1	7,3
2011	4,456.5	3,355.6	10,8
2012	4,610.9	3,571.8	3.5
2013	4,731	3,562.8	2,6
Средний рост			6.0

Данная тенденция вполне логично объясняется постоянным ростом населения Земли. Соотношение упакованных продуктов и сельскохозяйственной продукции при этом выглядит как 53,3% и 46,7% соответственно. Распределение объема рынка по регионам представлено на рисунке 1.

Рисунок 1. Географическая сегментация



При этом крупнейшие компании на этом рынке занимают достаточно малые его доли, что говорит о высоком мировом уровне конкуренции. Лидеры отрасли представлены в таблице 2.

Таблица 2. Доли крупнейших производителей в индустрии пищевой продукции

Компания	Доля рынка, %
BRF S.A.	0,8
JBS S.A.	0,8
Mondelez International Inc.	0,7
PepsiCo, Inc	0,7

Кроме того, в отчете отмечается, что производители пищевой продукции не конкурируют на основании локальных групп, но соревнуются невзирая на государственные границы, что в целом положительно влияет на снижение цен и повышает власть потребителя⁵.

Рассмотрим также основные современные тренды на этом рынке:

- Переход производителей от красителей и вкусовых усилителей на натуральные продукты в связи с увеличивающейся озабоченностью потребителей своим здоровьем
- Сохраняется тенденция к постоянным слияниям и поглощениям компаний пищевой промышленности
- Из-за падения продаж сахаросодержащих напитков компании инвестируют в чайные напитки и газированную воду
- Возросший уровень осведомленности привел к увеличению количества случаев отзыва продукции
- Борьба компаний против государства и потребителей в вопросах содержания информации на этикетках
- Компании направляют свои силы на исследование и разработку «полезных снежков», сопровождая это соответствующими маркетинговыми подходами
- Хлопья для завтраков теряют свою долю на рынке пищевой продукции
- Усиление акцента на белковую содержащую продуктов, а также на их альтернативные, более диетические их источники
- Новые тактики маркетинга, направленные на завоевание поколения миллениалов

⁵ Global Food Products Industry Report 2014 / MarketLine. – London, 2014. – 35p.

- Активная разработка инновационных техник по увеличению срока годности продуктов⁶

Если переходить непосредственно к агропромышленному комплексу, то общую картину хорошо позволяют увидеть отчеты Продовольственной и сельскохозяйственной организации ООН. Так, лидерами по производству мяса в среднем в год за период с 2010 по 2013 год являются следующие страны:

- Китай – 81 685 972 тонны
- США – 42 423 048 тонн
- Бразилия - 24 695 418 тонн
- Германия – 8 243 066 тонн
- Россия – 7 830 218 тонн
- Индия – 6 141 987 тонн
- Мексика – 6 007 699 тонн

Стоит отметить, что за последнее десятилетие существенных сдвигов в списке лидеров не наблюдалось. В целом же на сайте организации можно найти статистику по любому виду сельскохозяйственных культур, поголовью скота и переработке тех или иных пищевых продуктов. Важным является лишь тот факт, что список лидеров по производству сельскохозяйственной продукции, за исключением специфических категорий, которые исторически производятся в конкретных странах, остается в целом неизменным.

Рассмотрим текущие мировые тренды и проблемы в сфере мирового агропромышленного комплекса. Одним из самых глобальных и основных трендов является сокращение отношения количества сельских жителей к общему населению Земли. Так, в 1961 году, с которого и ведется данная статистика, из 3 075 000 человек, 2 032 000 были сельскими жителями, что на тот момент составляло приблизительно 2/3 мировой популяции. С тех пор разрыв неуклонно рос, и на 2010 год из 6 930 000 человек только 3 335 000 не являлись городскими жителями, что составляет лишь 48% населения.

⁶ Top 10 food and beverage industry trends – and why they matter [Электронный ресурс] // FoodDive.com. – Режим доступа: <http://www.fooddive.com/news/top-10-food-and-beverage-industry-trends-and-why-they-matter/404484/> (дата обращения: 10.04.2016).

Еще одним мировым трендом и, одновременно, проблемой, является недостаток питания в некоторых регионах планеты. Согласно статистике, при расчете количества килокалорий на человека в день, существует огромная разница в потреблении между передовыми странами и странами третьего мира. К примеру, в США средним за период с 2006 по 2013 год было потребление 3 702 ккал, в то время, как в Сенегале это значение составляет 2 411 ккал в день на человека (подобные значения можно обнаружить для большинства Африканских стран). Впрочем, стоит заметить, что за последние годы потребление в странах первого мира постепенно снижалось одновременно с увеличением потребления в беднейших государствах. Последним по очереди, но важнейшим по значению с точки зрения мировых макропроцессов является влияние агропромышленной сферы на экологию. Одним из тревожных экологических факторов, которые порождает сельское хозяйство, является уровень выбросов аммиака в атмосферу. В 80-ом году прошлого века на долю рассматриваемой сферы приходилось 39% выбросов этого газа, в последующие годы, до 1989 процент всегда находился чуть ниже 50. В последующие годы, после резкого всплеска и такого же резкого падения показателя выбросов в 90-91 годах, данный показатель стабильно рос с 54% до 64%, пока в 2006 не начал стремительно повышаться, достигнув 94.17% в 2009 году (последний представленный год)⁷. Аммиак в результате сельскохозяйственной деятельности появляется преимущественно из двух источников: как результат жизнедеятельности скота и как одна из составляющих современных удобрений. Увеличение концентрации этого газа в атмосфере негативно влияет на качество воздуха, на продуктивность экосистем и на здоровье человека.⁸ Рассматривая отдельно удобрения, изготовленные с применением опасных для состояния окружающей среды азота и фосфатов, то высокие показатели здесь у большинства европейских стран, США, а также Индии, Пакистана, Колумбии и Венесуэлы. Отдельно необходимо сказать о Китае и Египте, где на 1000 гектаров используется 413 и 467 тонн удобрений данного типа, соответственно. При этом в последние годы этот показатель для азиатского региона в целом постоянно рос. Кроме того, вышеупомянутый Китай также достиг рекордных значений по использованию пестицидов – 8.4 тонны на 1000 гектар. За ним в этом списке идут США, Мексика, Австралия и большая часть Европы⁹.

⁷ Food and agriculture organization of the United Nations Statistic Division [Электронный ресурс] // United Nations Statistic Division. – Режим доступа: <http://faostat3.fao.org/browse/E/EC/E> (дата обращения: 11.04.2016)

⁸ Ammonia Emissions from Agricultural Operations: Livestock / Shabtai Bittman, Robert Mikkelsen // Better crops. – 2009. – Vol. 93, №. 1. – P. 28 – 31.

⁹ Food and agriculture organization of the United Nations Statistic Division [Электронный ресурс] // United Nations Statistic Division. – Режим доступа: <http://faostat3.fao.org/browse/E/EC/E> (дата обращения: 11.04.2016).

Кроме описанных выше, на данный момент выделяют также, согласно докладу Фонда Дикой Природы, следующие факторы негативного влияния сельского хозяйства на окружающую среду:

- Использование Земли. 50% территорий, населенных ранее разными видами животных, на данный момент используются для сельского хозяйства. Хрупкие экосистемы разрушаются, в результате сокращается популяция тех или иных видов. То же самое происходит в водных экосистемах.
- Около 70% всей доступной пресной воды потребляется для нужд сельского хозяйства, в то время, как промышленность использует только 23%.
- Размывание и деградация плодородных земель.
- Сокращение генетического разнообразия выращиваемых культур и разводимых животных. За последний век данный показатель составил 75%. Только 30 видов растительных культур и 14 видов животных составляют в наше время 90% потребляемых в мире калорий. Данный тренд ставит под угрозу долгосрочные перспективы сельского хозяйства, так как способность к адаптации к новым условиям при таком положении дел падает¹⁰.

1.2. Корпоративная социальная деятельность ведущих мировых агропромышленных компаний

1.2.1. Определение понятия корпоративной социальной деятельности и критериев выбора компаний для рассмотрения

Корпоративная социальная деятельность (в англ. Corporate Social Performance) начала оформляться в качестве самостоятельной теории в США в середине 70-ых годов в работах таких теоретиков, как А. Керолл, В. Фредерик, Э. Фриман, С. Вартик, Л. Престон, Дж. Пост и др. Многие исследователи пытались предложить своё определение рассматриваемого понятия, но в качестве наиболее емкого и точного в данной работе будет использована трактовка Д. Дж. Вуд, представленная в статье Corporate Social Performance Revisited: Корпоративная социальная деятельность – «существующие в бизнес-организации система принципов социальной ответственности, процессы социальной восприимчивости, политика, программы, и обозримые результаты, относящиеся к общественным взаимодействиям фирмы»¹¹. Согласно данной концепции, для корректной оценки социальной деятельности компании необходимо учитывать сразу

¹⁰ Environmental impacts of farming [Электронный ресурс] // World Wide Fund. – Режим доступа: http://wwf.panda.org/what_we_do/footprint/agriculture/impacts/ (дата обращения: 16.04.2016).

¹¹ Благов, Ю. Е. Корпоративная социальная ответственность: эволюция концепции / Ю.Е. Благов. – 2-е изд. – СПб. : Высшая школа менеджмента, 2011. – 271с.

несколько показателей:

- 1) То, насколько действия согласованы с принципами социальной ответственности, принятыми в компании.
- 2) Степень, в которой организация обращается к процессам социальной восприимчивости.
- 3) Суть программ и политики компании в сфере общественного взаимодействия
- 4) Непосредственно социальное воздействие действий, программ, политики компании.

Предложенная Д. Дж. Вуд концепции была структурирована и оформлена в виде таблицы, представленной под номером 3.

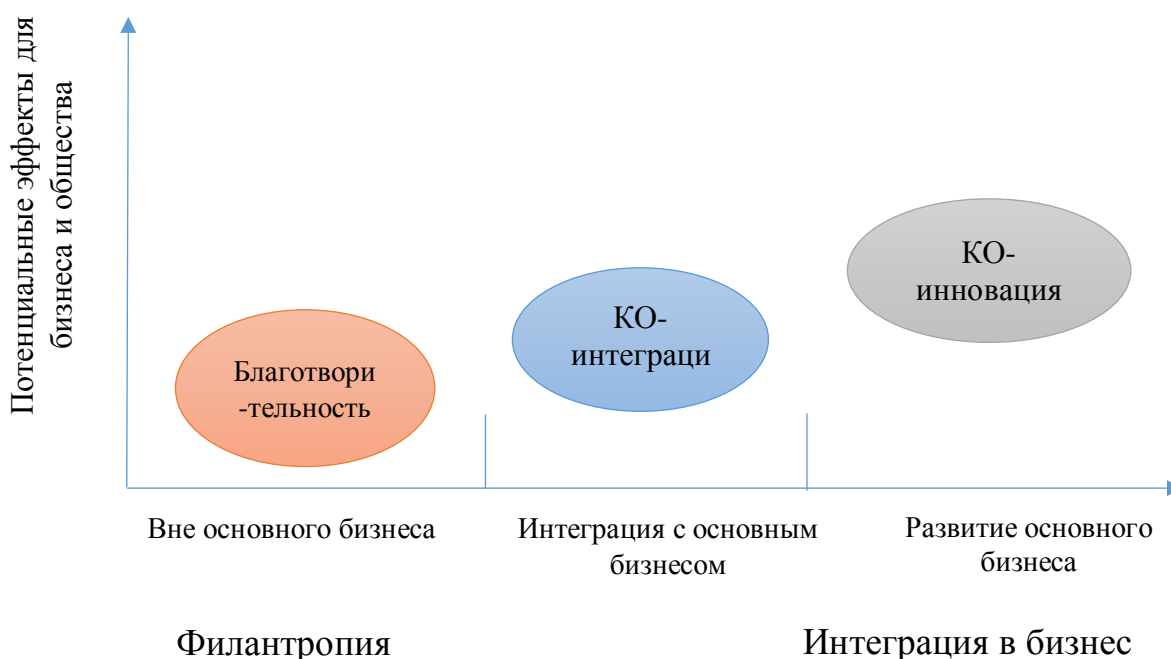
Таблица 3. Корпоративная социальная деятельность

<p>Принципы корпоративной социальной ответственности</p> <ul style="list-style-type: none">• Институциональный принцип легитимности: Общество обеспечивает бизнесу легитимность и наделяет его властью. В долгосрочной перспективе эту власть теряют те, кто, с точки зрения общества, не использует её ответственно.• Организационный принцип публично-правовой ответственности: Организации в бизнесе ответственны за те результаты, которые относятся к областям их первичного и вторичного взаимодействия с обществом.• Индивидуальный принцип свободы управленческого выбора: Менеджеры являются моральными агентами. В каждой области корпоративной социальной ответственности они обязаны использовать имеющуюся у них свободу выбора для достижения социально-ответственных результатов.
<p>Процессы корпоративной социальной восприимчивости</p> <ul style="list-style-type: none">• Оценка среды ведения бизнеса (контекст)• Управление заинтересованными сторонами (действующие лица)• Управление проблемами (интересы)
<p>Результаты корпоративного поведения</p> <ul style="list-style-type: none">• Воздействие на общество• Социальные программы• Социальная политика

Важно отметить, что исследователю необходимо рассмотреть принципы, процессы и результаты в сочетании друг с другом, чтобы иметь возможность идентифицировать такие аналитически важные, но политически сложные результаты, как, например, хорошие итоги плохих побуждений, плохое исполнение изначально хороших побуждений, и так далее¹².

Непосредственно модель портфеля корпоративной социальной деятельности компании в данной работе будет заимствована из работы М. Хальме и Дж. Лаурилы. Согласно предлагаемой ими выделяется три основных направления соответствующей деятельности: благотворительность, КО-интеграция и КО-инновация. Визуально рассматриваемую модель можно представить как на рисунке 2.

Рисунок 2. Модель портфеля корпоративной социальной деятельности



Необходимо отдельно остановиться подробнее на каждом направлении:

1. Благотворительность – это пожертвования, благотворительные акции, волонтерство сотрудников, которые фактически никак не связаны с

¹² Corporate Social Performance Revisited / D. J. Wood // The Academy of Management Review. – 1991. – Vol. 16, №. 4. – P. 691 – 718.

основным бизнесом и не подразумевают под собой никаких прямых выгод компании. В качестве косвенных выгод, однако, порой рассматриваются смягчение государственной политики и/или улучшение репутации компании. В работе отмечается, что зачастую благотворительная деятельность оказывается на проверку наименее эффективным способом решения социальных проблем.

2. КО-интеграция – это совмещение решений в области корпоративной ответственности с основным бизнесом компании. Данное направление подразумевает удовлетворение потребностей основных стейкхолдеров: покупателей, поставщиков, сотрудников и др. В качестве примеров соответствующей деятельности можно привести улучшение качества продукции, вклады в исследования и разработку, снижение чрезмерных вознаграждений топ-менеджмента в пользу повышения заработной платы сотрудников, программы тренинга для поставщиков, поддержка мер ответственной организации цепочки создания ценности (например, борьба с использованием детского труда), внедрение положительных с точки зрения заботы об окружающей среде практик. Среди потенциальных выгод для бизнеса можно выделить улучшение репутации компании, сокращение издержек, снижение риска, возможность предвидеть будущие ужесточения законодательства.
3. КО-инновация – это подход, при котором экологические или социальные проблемы выступают в качестве основания для внедрения бизнес инноваций, основной целью которых является создание продуктов или услуг, предоставляющих решение этих проблем. В отличие от благотворительности, такой подход к корпоративной социальной деятельности представляется беспроеигрышным: создание новой модели бизнеса не только позволяет вносить вклад в решение социальных и/или экологических проблем, но и создает доход непосредственно для самой компании¹³.

¹³ Philanthropy, Integration or Innovation? Exploring the Financial and Societal Outcomes of Different Types of Corporate Responsibility / M. Halme, J. Laurila // Journal of Business Ethics. – 2009. – Vol. 84, № 3. – P. 325 – 339.

При дальнейшем рассмотрении корпоративной социальной деятельности компаний применяемые ими практики будут классифицированы согласно данной модели портфеля КСД.

Что касается критериев выбора компаний, то в рамках данного исследования были выбраны 5 крупнейших игроков, лидеров в сфере агропромышленного комплекса. Для этого был использован рейтинг издания «Food Engineering Magazine», в котором указаны 100 крупнейших компаний пищевой промышленности на 2015 год¹⁴. В данном рейтинге, однако, перечислены производители всех возможных видов пищевой продукции, таких, как, например, напитки, шоколад, хлопья и т.д. Поэтому из них были отобраны пять компаний, основной деятельностью которых является растениеводство и животноводство, а также переработка получаемого в его результате сырья. Важно отметить, что среди самых значимых компаний подобного толка распространена практика параллельного собственного разведения и выращивания и регулярных закупок у малых фермерских хозяйств. Производство конечной продукции для потребителя, а также вопросы оказания услуг транспортировки или финансовых услуг не являлись критерием выбора. Также стоит сообщить, что данные о компаниях с данного ресурса были дополнительно проверены при помощи портала MarketLine, информации изданий Forbes и Financial Time.

1.2.2. Обзор корпоративной социальной деятельности компаний

Компания JBS S.A.

Общие сведения: Бразильская компания является крупнейшим производителем мясной продукции в мире, занимается продажей говяжьего, свиного мяса, мяса ягненка и домашней птицы, а также производит кожаные изделия.

Штаб-квартира: Сан-Пауло, Бразилия

Страны, в которых оперирует компания: Бразилия, Аргентина, Италия, Австралия, США, Уругвай, Парагвай, Мексика, Китай, Россия и другие

Количество работников: 216 693¹⁵

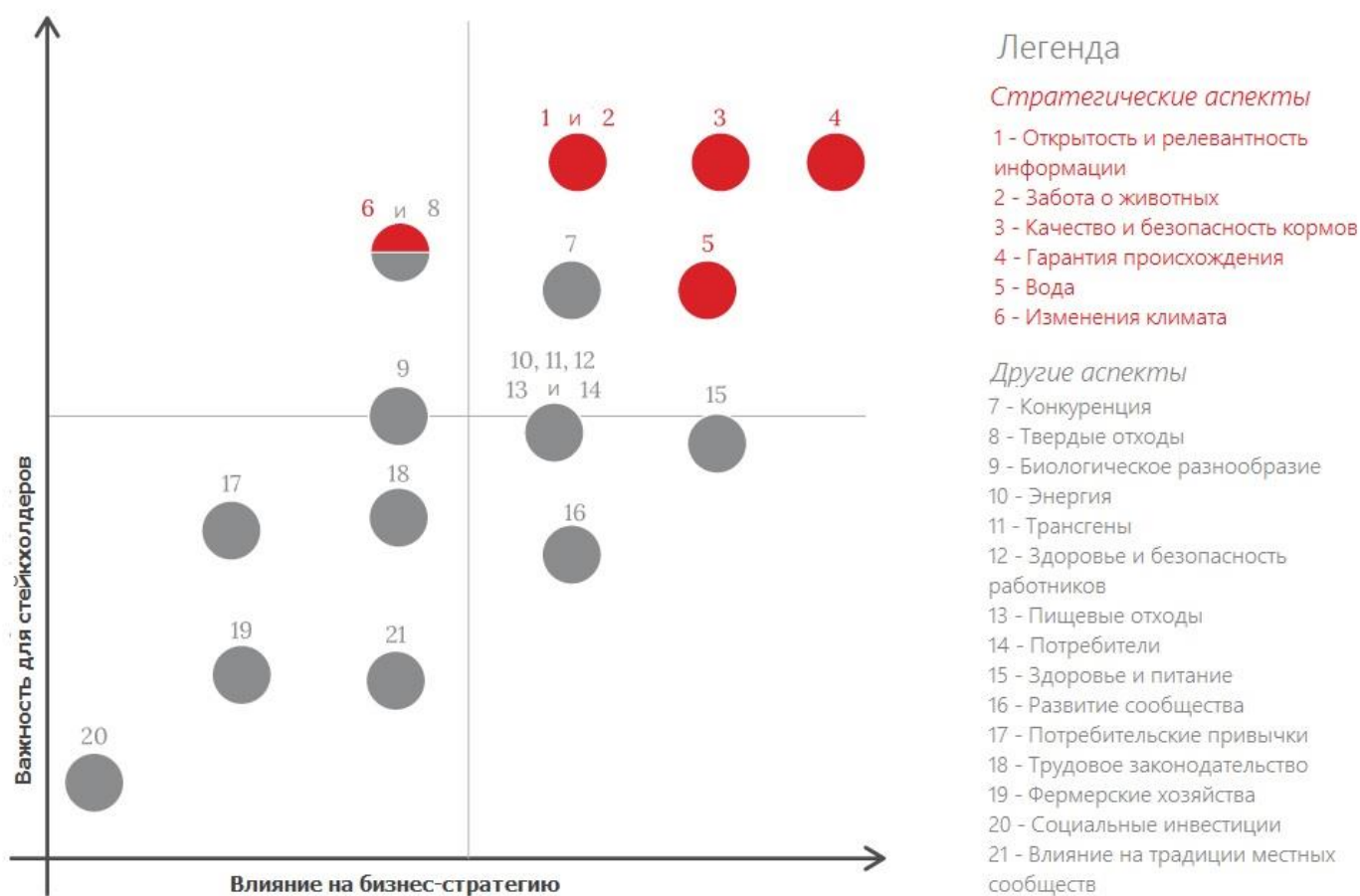
¹⁴ The World's Top 100 Food and Beverage Companies of 2015 [Электронный ресурс] // Food Engineering. - Режим доступа: <http://www.foodengineeringmag.com/top-100-food-&-beverage-companies-2015> (дата обращения: 07.04.2016)

¹⁵ JBS S.A. [Электронный ресурс] // MarketLine. – Режим доступа: advantage.marketline.com (дата обращения: 08.04.2016)

Выручка (2015): 162 915 млн бразильских реалов (44,7 млрд долларов)¹⁶.

Корпоративная социальная деятельность в компании выстраивается относительно двух основных показателей: важности различных аспектов для стейкхолдеров и степени влияния этих направлений на бизнес-стратегию компании. Для этого компания предоставляет соответствующую матрицу, изображенную на рисунке. Как показывает график, в качестве стратегических аспектов компания выделяет следующие темы: открытость и релевантность информации, забота о животных, качество и безопасность кормов, гарантия происхождения мяса, вода, изменения климата.

Рисунок 3. Матрица важности для бизнеса и стейкхолдеров JBS S.A.



Рассмотрим корпоративную социальную деятельность с точки зрения соответствующего портфеля компании. Для этого все политики и практики необходимо распределить по трем основным направлениям:

¹⁶ Equities JBS S.A. [Электронный ресурс] // Financial Times. — Режим доступа: <http://markets.ft.com/research/Markets/Tearsheets/Forecasts?s=JBSS3:SAO> (дата обращения: 09.04.2016)

1) Благотворительность.

Кроме больших объемов денежных пожертвований, которые компания осуществляет на регулярной основе, стоит выделить отдельно выделить активность сотрудников, которые участвуют в различных программах помощи и акциях по сбору средств. Так, сотрудники предприятия в штате Алабама суммарно собрали более 10000 долларов пожертвований на мероприятия, организованном американской ассоциацией по борьбе с раком, а сотрудники отделения в Мичигане приняли участие в акции по очистке реки ¹⁷.

2) КО-интеграция.

Компания активно заботится об улучшении условий труда и безопасности сотрудников. Для проводится постоянно совершенствование методик организации труда, обучение персонала правилам безопасности, а также внутренний аудит эффективности принимаемых мер. Результаты проводимой политики представлены в отчете компании в виде статистики по сокращению количества несчастных случаев на производстве. Кроме этого компания заботится о профессиональном развитии сотрудников, для чего регулярно проводит оценку их профессионализма по методике 360 градусов, организует программы повышения квалификации, а также организует дополнительное обучение, в том числе для тех сотрудников, которые, к примеру, не знают грамоту ¹⁸.

Что касается взаимодействия с фермерами, которые поставляют компании продукцию на переработку, то в этой области проводится постоянный мониторинг и оценка деятельности малых хозяйств как с точки зрения качества самого мяса, так и со стороны социального и экологического влияния предприятий. Для этого компания разработала систему сбора информации при помощи спутников, географических карт и соответствующего программного обеспечения, которые в дальнейшем анализируются специальным консалтинговым подразделением компании. С 2010 по 2014 года этой системой были заблокированы 2259 ферм, которые участвовали в разрушении лесных массивов или вели деятельность на запрещенных для этого территориях. Что касается качества самой продукции, то компания проводит специальную программу по учету надёжности поставщиков, для осуществления которой запущены специальные порталы, в

¹⁷ Our communities [Электронный ресурс] // JBS S.A. – Режим доступа: <http://jbssa.com/sustainability/social-responsibility/our-communities/> (дата обращения: 13.04.2016)

¹⁸ Annual and Sustainability Report 2014 [Электронный ресурс] // JBS S.A. – Режим доступа: <http://relatorioanual.jbs.com.br/en/> (дата обращения: 10.04.2016)

которых любой желающий может посмотреть важные данные по любому из интересующих его фермерских хозяйств, а также прочитать отзывы о качестве его мяса¹⁹.

Относительно переработки и доставки продукции компания также достигла значительных успехов. К примеру, на любом продукте компании в магазины есть специальный QR-код, при помощи которого покупатель может через интернет получить информацию о всех этапах производства конкретного куска мяса, начиная от фермы выращивания заканчивая указанием конкретного места, где мясо было разрезано и расфасовано. Еще одной практикой является открытость компании к внешнему аудиту со стороны правительств разных стран, клиентов и сертифицирующих организаций. Кроме того, организация систематически проводит различные встречи и круглые столы, посвященные вопросам улучшения качества. Наконец, отдельное внимание уделяется благополучию животных, для чего проводится обучение сотрудников, устанавливаются камеры для лучшего контроля на скотобойнях. В 2014 году компания была включена в специальный международный отчет об инициативах в области улучшения качества жизни животных в качестве лучшего образца для бразильской агропромышленной индустрии. Составляется этот отчет специальными НКО «Сострадание в мировом сельском хозяйстве» и «Мировая защита животных», обе из которых базируются в Соединенном Королевстве.²⁰

В области проведения эффективных мер по снижению воздействия на окружающую среду компания проводит политику вторичного использования биоматериалов для получения тепловой энергии, перерабатывая неиспользуемые в производстве останки животных. Более того, компания в целом ориентируется на снижение потребления электроэнергии, применяя для этого различные виды биотоплива (например, сахарный тростник) и повышая эффективность электроприборов и производственных линий. Замена всех элементов освещения на светодиодные лампы позволила сократить использование электричества на 70%. То же самое относится и к использованию воды: компания старается максимизировать вторичное использование воды и оптимизировать ее расходование. Вся отработанная вода при этом отправляется на очистку в соответствующие учреждения. Разумное использование ресурсов и утилизация мусора также входят в перечень важных для компании аспектов организации производства. Так, проводится минимизация задействованных в создании упаковки материалов. Кроме того, компания проводит политику вторичного использования

¹⁹ Ibid.

²⁰ Ibid.

паллетов других компаний, что помогает сократить расходование древесных ресурсов планеты²¹.

3) КО-инновация.

Что касается инновационного направления, то здесь стоит отметить меры компании в отношении организационных инноваций, которые предполагают внесение вклада в развитие отрасли в целом, что в долгосрочной перспективе вероятно станет источником повышения доходов.

Компания является партнером нескольких международных некоммерческих организаций, каждая из которых выступает за ответственное производство тех или иных видов мяса. Но особенно важно отметить сотрудничество JBS с международной организацией Solidaridad, деятельность которой уже более 25 лет направлена на создание справедливых и социально-экономически устойчивых цепочек поставок. В организации верят, что правильный подход к ведению бизнеса может снизить уровень нищеты в развивающихся странах, помочь развитию местных сообществ, а также защитить окружающую среду от загрязнения. На данный момент филиалы НКО действуют в 9 различных регионах по всему миру. Деятельность разбита на сегменты, среди которых есть добыча хлопка, золота, кофейные и чайные плантации, а также важное для данного исследования животноводство. На данный момент организация оказала поддержку 842 439 фермерам, 5 031 шахтеру и 149 538 рабочим. Согласно ежегодному отчету о достижениях в области создания устойчивого производства говядины, компания JBS, наряду с другими гигантами, вроде Walmart и Marfrig Global Foods, не так давно присоединилась к данной инициативе²².

Компания также является одним из основателей и участников исполнительного совета Международного Круглого Стола по Ответственному Производству Говядины (GRSB). Данная организация также была создана с целью объединения производителей говядины вокруг решения социальных, экономических и экологических проблем. В специальном документе GRSB указаны 5 основных принципов:

- охрана природных ресурсов
- забота о людях и сообществах

²¹ Ibid.

²² Solidaridad Network 2014 Annual Report [Электронный ресурс] // Solidaridad. – Режим доступа: <http://annualreport.solidaridadnetwork.org/2014/en> (дата обращения: 10.04.2016).

- здоровье и благополучие животных
- безопасность и качество еды
- эффективность и инновации

К каждому из 5 принципов прилагаются свои критерии, поясняющие основные задачи, которые каждый из них ставит перед участниками²³.

Кроме упомянутых выше двух международных организаций, компания JBS сотрудничает также с 4 Американскими организациями, которые последовательно выступают за более ответственное производство говядины, свинины, а также мяса птиц.

В 2012 году совместно с бразильской НКО под названием Instituto Centro de Vida (ICV) запустили совместный проект, направленный на развитие менеджмента, увеличения продуктивности и качества продукции, снижение выбросов парниковых газов и соответствие экологическому законодательству в рамках деятельности фермеров на территории биома реки Амазонки. Первая стадия проекта была осуществлена в регионе Альта-Флореста и задействовала 10 моделей ферм. В течение 15 месяцев фермеры получали техническую помощь и были проинструктированы на тему применения более эффективных практик животноводства. В результате, на пилотной территории показатель животных на гектар увеличился с 1 до 3, тем самым устранив необходимость превращать лесные территории в новые пастбища. Кроме того, сотрудники JBS также провели обучающие показательные забои с целью помочь фермерам достигнуть более высокого качества продукции, которое бы удовлетворило потребительские запросы. На текущий момент инициатива ICV продолжает развиваться все так же при поддержке JBS и других компаний²⁴.

Компания Tyson Foods, Inc.

Общие сведения: Крупнейший Американский производитель куриного и птичьего мяса, а также готовой еды.

Штаб-квартира: Спрингдейл, Арканзас, США

Страны, в которых оперирует компания: преимущественно США

²³ Principles and Criteria for Defining Global Sustainable Beef 2014 [Электронный ресурс] // Global Roundtable for Sustainable Beef. – Режим доступа: <http://www.grsbeef.org/download/file/fid/31> (дата обращения: 11.04.2016).

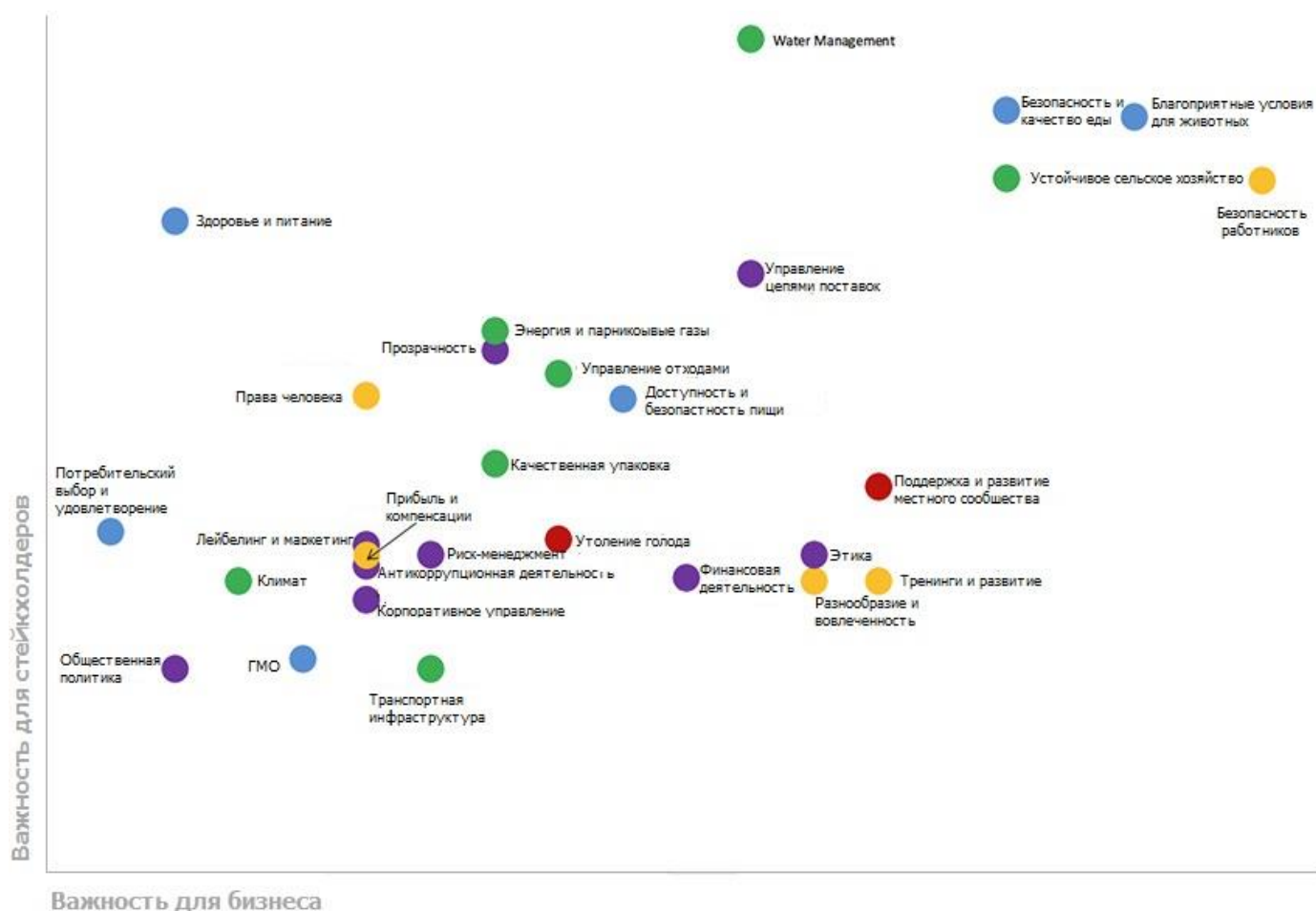
²⁴ REDD + MT bill is in the process of reformulation [Электронный ресурс] // Instituto Centro de Vida. – Режим доступа: <http://www.icv.org.br/2011/11/09/1738/5422/#> (дата обращения: 11.04.2016).

Количество работников: 113 000

Выручка (2015): 39,71 млрд долларов²⁵

Компания Tyson Foods, Inc., аналогично предыдущей рассмотренной компании, определяет приоритетные направления корпоративной социальной деятельности согласно матрице, представленной на рисунке , которая составляется на основе оценки различных аспектов деятельности в зависимости от их значимости для стейкхолдеров и для самого бизнеса.

Рисунок 4. Матрица важности для бизнеса и стейкхолдеров Tyson Foods Inc.



Перед непосредственным рассмотрением конкретных практик и подходов компании в области ее корпоративной социальной деятельности, стоит отметить, что в прошлом репутации компании был нанесен значительный ущерб. В 2007 году в ходе расследования, проведенного организацией «Люди за этичное обращение с животными»

²⁵ Equities Tyson Foods Inc. [Электронный ресурс] // Financial Times. – Режим доступа: <http://markets.ft.com/research/Markets/Tearsheets/Business-profile?s=TSN:NYQ> (дата обращения: 14.04.2016).

(PETA), выяснилось, что работники нескольких предприятий компании жестоко обращались с животными, без причины причиняя им боль.²⁶ Кроме того, в 2008 году вышел фильм под названием «Корпорация еда», в котором обличались те или иные неэтичные практики, применяемые производителями продуктов питания в США, в том числе данной компанией.²⁷ Кроме того, на портале «csrhub.com», посвященном вопросам корпоративной социальной ответственности, компания Tyson Foods на данный момент маркирована знаком «тестирование на животных»²⁸.

В настоящее время портфель корпоративной социальной деятельности компании включает в себя спектр различных практик по всем трем основным направлениям.

1) Благотворительность.

За 2015 год более 8 млн долларов было пожертвовано в различных сферах, которые представлены на рисунке. Особый фокус компания делает на борьбу с голодом: с 2000 года компания пожертвовала более 45 млн кг еды, из которых более 4 млн за 2015 год²⁹.

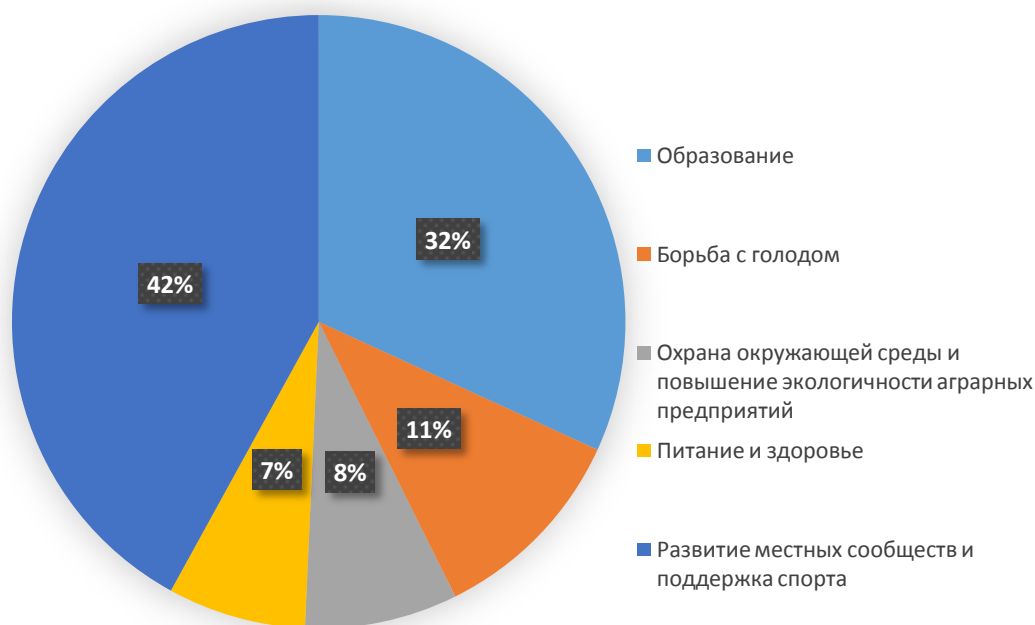
²⁶ Exposed: Tyson Workers Torturing Birds, Urinating on Slaughter Line [Электронный ресурс] // PETA. – Режим доступа: <http://www.peta.org/action/action-alerts/tyson-workers-torturing-birds-urinating-slaughter-line/> (дата обращения: 14.04.2016).

²⁷ What Food Activists Ignore [Электронный ресурс] // Forbes. – Режим доступа: <http://www.forbes.com/2009/06/11/feed-the-world-activists-opinions-contributors-food-inc.html> (дата обращения: 14.04.2016).

²⁸ Tyson Foods, Inc. CSR Ratings [Электронный ресурс] // CSR Hub. – Режим доступа: http://www.csrhub.com/CSR_and_sustainability_information/Tyson-Foods-Inc (дата обращения: 15.04.2016).

²⁹ Tyson Foods Receives an 'A' for New Corporate Responsibility Report [Электронный ресурс] // Globe Newswire. – Режим доступа: <https://globenewswire.com/news-release/2013/02/05/520978/10020599/en/Tyson-Foods-Receives-an-A-for-New-Corporate-Responsibility-Report.html> (дата обращения: 15.04.2016).

Рисунок 5. Благотворительная деятельность Tyson Foods Inc.



2) КО-интеграция.

В отчете 2015 года можно проследить развитие тех позитивных направлений, в которых компания двигалась в последние годы. В первую очередь стоит отметить разветвленность системы закупок. Компания отмечает, что работает с более чем 9700 независимыми фермерскими хозяйствами, а также всячески поддерживает их деятельность. Компания заявляет, что заплатила за 2015 фискальный год независимым фермерам в общей сложности 18.36 миллиардов долларов. Кроме того, компания поощряет хозяйства, деятельность которых наиболее соотносится с принципами самой Tyson Foods, организовывая специальные мероприятия, на которых награждает лучших. К примеру, компания награждает призами 8 лучших поставщиков года³⁰.

Больше всего информации о достижениях и всевозможных показателях у компании в отчете содержится в разделе «Окружающая среда». Примечательно, что некоторые негативные показатели стали выше по сравнению с прошлым годом, что означает приверженность компании принципу прозрачности, на основании которого она не

³⁰ Business Innovation [Электронный ресурс] // Tyson Foods Inc. – Режим доступа: <http://www.tysonfoods.com/Working-Smart/Business-Innovation.aspx> (дата обращения: 16.04.2016)

старается скрыть «неудобные» цифры. Так в 2012 году на основании анализа доклада о нефинансовой деятельности компании организация Global Reporting Initiative (GRI) присвоила компании высшую оценку «А».³¹ В последнем на данный момент отчете представлены несколько сводных таблиц, в которых сравниваются показатели за три фискальных года, среди которых есть данные по использованию водных ресурсов, энергетическим затратам и по выбросам вредных веществ. Среди примечательных цифр за 2015 год можно выделить следующие:

- Сэкономленной энергии достаточно, чтобы питать 1200 домов.
- Сэкономлено 400 млн бутылок воды объемом 0,5 литра.
- Сожжено 20 млн кубометров биогаза вместо натурального газа.
- 3, 87 млн килограммов материалов было переработано.
- К 2015 году сэкономлено уже 316 млн миль перемещения грузовиков³².

Что касается самих животных, то компания заявляет о том, что чрезвычайно высоко ставит правильное обращение с животными и придерживается собственной концепции «Благополучия животных», в которой содержатся пять основных принципов: свобода от голода и жажды; свобода от дискомфорта; свобода от боли, травм и болезней; свобода вести себя естественно; свобода от страха и стресса. Важным поводом для беспокойства является использование антибиотиков при лечении животных. Согласно данным американской ветеринарной ассоциации, есть два вида медикаментов, использование которых нежелательно при производстве животной пищи.³³

- I. Антибиотики, которые могут быть использованы как в лечение животных, так и людей. Таких антибиотиков большинство, однако их использование нежелательно.
- II. Стимуляторы роста, которые влияют на рост животных или эффективность их кормления.³⁴

Компания на данный момент полностью отказалась от использования стимуляторов роста, однако универсальные антибиотики все еще иногда используются на фермах для лечения бройлерных кур в крайних случаях, когда нельзя подобрать более

³¹ Tyson Foods Receives an 'A' for New Corporate Responsibility Report [Электронный ресурс] // Globe Newswire. – Режим доступа: <https://globenewswire.com/news-release/2013/02/05/520978/10020599/en/Tyson-Foods-Receives-an-A-for-New-Corporate-Responsibility-Report.html> (дата обращения: 15.04.2016)

³² Environment [Электронный ресурс] // Tyson Foods Inc. – Режим доступа: <http://www.tysonfoods.com/Ways-We-Care/Environment.aspx> (дата обращения: 16.04.2016)

³³ 2015 Report on Workforce and Culture [Электронный ресурс] // Tyson Foods, Inc. – Режим доступа: <http://www.tysonsustainability.com/workforce-and-culture> (дата обращения: 17.04.2016)

³⁴ AVMA [Электронный ресурс] // AVMA. – Режим доступа: <https://www.avma.org/Pages/home.aspx> (дата обращения: 17.04.2016).

безопасную альтернативу.

3) КО-инновация.

Компания выпускает специальную продукцию для образовательных учреждений, в которой снижена концентрация жиров и натрия, а также отсутствуют аллергены. Такая продукция соответствует высоким стандартам школьного питания, а значит компания благодаря внедрению инновационного подхода получила доступ к новому для себя сегменту рынка.³⁵

Компания Cargill, Inc.

Общие сведения: Частная Американская компания с широким спектром видов деятельности: торговля, закупка и производство зерна и других сельскохозяйственных товаров; торговля энергией, сталью и транспортом; животноводство и производство кормов; производство пищевых ингредиентов; финансовые операции.

Штаб-квартира: Миннеаполис, Миннесота, США

Страны, в которых оперирует компания: 68 стран мира

Количество работников: 155 000

Выручка (2015): 120,4 млрд долларов³⁶

Несмотря на то, что производство мяса не входит в список видов деятельности компании, ее деятельность напрямую связана с сельским хозяйством и животноводством, в связи с чем ее социальная активность также нуждается в рассмотрении в рамках данной работы.

Прежде, чем перейти к рассмотрению портфеля КСД, необходимо сказать, что в прошлом компания была замешана в нескольких скандалах, связанных с вопросами этики и ответственности бизнеса. В статье организации Greenpeace от 2003 года рассказывается об истории строительства Cargill объектов по обработке сои в Бразилии. Согласно местному законодательству, перед выдачей разрешения на строительство необходимо провести оценку потенциального воздействия объектов на окружающую среду и

³⁵ Tyson Foods Receives an 'A' for New Corporate Responsibility Report [Электронный ресурс] // Globe Newswire. – Режим доступа: <https://globenewswire.com/news-release/2013/02/05/520978/10020599/en/Tyson-Foods-Receives-an-A-for-New-Corporate-Responsibility-Report.html> (дата обращения: 15.04.2016).

³⁶ Cargill, Incorporated [Электронный ресурс] // MarketLine. – Режим доступа: advantage.marketline.com (дата обращения: 17.04.2016).

разработка соответствующих рекомендаций. Связано это с возможным негативным влиянием добычи сои, для которой необходимо было бы вырубать амазонские леса. Однако, вместо того, чтобы попытаться выполнить все необходимые условия, компания начала долгий судебный процесс, который длился 4 года. Окончательным вердиктом суда был запрет на строительство, но за это время компания уже успела соорудить все здания прямо на главном пляже провинции Сантарем, выселив попутно 25 семей с их земель. Еще одним последствием стал невероятный рост цены на гектар земли в этом округе, которая поднялась с 13 до 300 долларов США. В судебном порядке компания была обязана снести комплекс.³⁷ Кроме того, дочерняя компания Cargill разлила в 246 млн литров кислотных отходов в залив Тампа. Вместе с Nestle и Archer Daniels Midland компания была оштрафована федеральным судом США за использование детского рабского труда в Кот Д'Ивуаре.³⁸ Помимо этого компания была замешана в еще нескольких историях подобного рода.

На данный момент, согласно ежегодному отчету компании по корпоративной социальной ответственности, компания выделяет для себя 4 основных направления деятельности:

- Разумное использование земли – борьба с вырубкой леса, связанной с цепочками поставок компании, и повышение качества разоренных и малопродуктивных земель.
- Вода – сохранение территорий с дефицитом воды, улучшения качества воды для возделываемых земель и предоставление доступа к воде для сообществ, где сотрудники компании живут и работают.
- Изменение климата – сокращение вредных выбросов и помощь фермерам в адаптации к новым условиям.
- Средства к существованию фермеров – помощь фермерам в повышении урожайности и увеличении доходов, как следствие, улучшение уровня благополучия агрикультурных хозяйств.

Рассмотрим конкретные практики с точки зрения портфеля КСД:

1) Благотворительность.

³⁷ Soya blazes a trail through the Amazon [Электронный ресурс] // Greenpeace International. – Режим доступа: <http://www.greenpeace.org/international/en/news/features/soya-blazes-through-the-amazon/> (дата обращения: 17.04.2016).

³⁸ ADM, Nestle & Cargill Sued for Sourcing Cocoa Beans for Chocolate from Slave Labor Plantations in Africa [Электронный ресурс] // Organic Consumers Association. – Режим доступа: https://www.organicconsumers.org/old_articles/fair-trade/cocoa072005.php (дата обращения: 17.04.2016).

За 2015 фискальный год благотворительные пожертвования Cargill в 57 странах по всему миру превысили 57,9 млн долларов. Действующие и ушедшие на пенсию сотрудники компании в общей сложности проработали в качестве волонтеров более 250 000 часов в том же году.³⁹ Кроме того, компания сама организует социально ориентированные мероприятия по, к примеру, обучению детей основам здорового питания.

Отдельно стоит упомянуть конкретные программы по помощи в предоставлении доступа к чистой воде в разных уголках земли:

- В Мозамбике, Замбии и Зимбабве компания предоставила сельским жителям около 1000 так называемых «Hippo Water Rollers» - специальные емкости на 90 литров с ручками, которые можно катить по земле как тележки, которые заметно облегчают ручную транспортировку воды.
- 8 питьевых фонтанов установлены в 2-ух школах в Парагвае.
- В России был вырыт колодец с артезианской водой и проведен 4-ех километровый трубопровод, который обеспечил водой 500 жителей.
- Построены 3 колодца и предоставлены 5 баков для хранения воды в Индонезии.

Еще одним акцентом социально ориентированной деятельности компании является забота о детстве, включая предоставление продуктов питания и строительство и обустройство школ в странах третьего мира:

- В суданском штате Хартум компания за 2015 год помогла организовать доставку молочных продуктов в 55 школ для в общей сложности 25000 школьников. Похожую деятельность Cargill ведет в Мексике, где помогает НКО, которые занимаются защитой детей-сирот.
- В Кот Д'Ивуаре в сотрудничестве с организацией CARE и местными фермерскими хозяйствами были осуществлены инвестиции в размере 1,9 млн долларов в строительство 11 школ для 1650 школьников и 3 медицинских центров для обслуживания 25000 жителей. Важной особенностью программы является то, что все деньги были собраны по необычной системе: местные фермеры сами выбирали, в какой полезный для местного сообщества проект они хотели бы вложить, а затем Cargill начисляла фермерам, ответственно подходившим к выращиванию с точки

³⁹2015 Corporate Sustainability Report / Cargill Incorporated. – Minneapolis, 2015. – 16p.

зрения заботы об экологии, бонусы за хорошие показатели, которые затем перечислялись организации CARE, которая уже непосредственно занималась возведением выбранных объектов.

- В сотрудничестве с CARE в Гане было обучено более 1200 учителей и оказана помощь в предоставлении лучшего образования и питания для 18640 учеников начальных школ; в реконструкцию и реновацию 14 школ в Кот Д'Ивуаре для 2500 студентов было потрачено около 100 000 долларов; на те же цели Cargill с 2010 года инвестировала 683 000 долларов в школах в Мозамбике; с 2009 года в Замбии компании помогла предоставить оборудование для 10 школ⁴⁰.

2) КО-интеграция.

Компания прилагает заметные усилия и с точки зрения бережливого использования ресурсов. Одно из направлений корпоративной социальной деятельности в этой области включает в себя меры по сокращению потребления воды и вторичному ее использованию. Кроме того, для сокращения расходования воды на производстве был учрежден специальный конкурс, в котором могут принимать участие все сотрудники компании, а главной задачей является предложение эффективных проектов в области сокращения расходования этого ресурса на производстве. По результатам этого конкурса победители получали призы. Так, например, один из сотрудников разработал систему закрытой циркуляции воды, которая позволяла охлаждать производственное оборудование, в результате чего компания теперь экономит 163000 литров воды в месяц. С точки зрения потребления энергии компания снизила свои показатели затрат на 16% с 2000 года. Еще одним фактором в области заботы об экологии является использование компанией возобновляемых источников: по планам к 2020 году 18 процентов энергии будет получаться именно из этих источников. Стоит отметить, что среди этих источников находится так называемая биомасса, получаемая в ходе осуществления основной деятельности. Также, для сокращения выброса вредных веществ в атмосферу компания постоянно совершенствует производство, устанавливая дополнительные системы очистки⁴¹.

Что касается ответственного подхода к продукции, то для постоянного

⁴⁰ Ibid.

⁴¹ Responsible Use of Natural Resources [Электронный ресурс] // Cargill Incorporated. – Режим доступа: http://www.cargill.com/brazil-annual-report/2014/en/07.htm#responsible_use_of_natural_resources (дата обращения: 18.04.2016)

совершенствования в компании существует отдельный инновационный центр со своими лабораториями, открытыми для посетителей. Стоит упомянуть также и специальную программу по сбору в различных супермаркетах, офисах компаний и некоммерческих организаций, санитарных учреждениях использованного растительного масла, которое потом используется компанией в качестве чистого источника энергии⁴².

КО-инновация.

В данном разделе все осуществляемые инициативы относятся к категории организационных инноваций: компания стремится сделать вклад в индустрию для того, чтобы поднять ее уровень в целом. Первой в этой очереди является политика, направленная на защиту лесов от вырубki при выращивании пальм и производстве пальмового масла партнерами компании в Индонезии, которая заключается, помимо кооперации компании с Институтом мировых ресурсов и участия в круглом столе по вопросам ответственного производства пальмового масла, во внедрении использования беспилотных летальных аппаратов с целью мониторинга вырубki леса на территории более 50000 гектаров. Что касается производства сои, то компания в числе прочих подписала в 2006 году мораторий на закупку сои у фермеров, которые для этого недавно производили вырубку леса. К 2014 году благодаря данной инициативе скорость вырубki леса из-за производства сои сократилась на 80%, в то время, как эффективность самого производства увеличилась вдвое. Кроме того, Cargill в сотрудничестве с компанией TNC и бразильским правительством, а также некоторыми НКО, провела обучение более 5000 фермеров на тему организации производства безопасным как для рабочих, так и для экологии способом. Подобное обучение компания провела также в Аргентине и Парагвае для примерно 1000 фермеров. Также за 2014 год компания снабдила 30 фермерских хозяйств 124 000 семян какао и 74 000 банановых семян, чем помогла засадить 120 гектаров земли в бразильской области Пара. Еще одной инициативой компанией стало улучшение качества жизни фермеров в Бразилии, Камеруне, Кот Д'Ивуаре, Гане и Индонезии, где за ответственный подход к выращиванию и сбору какао с 2009 года в качестве поощрения они получили в общей сложности 44 миллиона долларов дополнительного дохода. Для фермеров, производящих пальмовое масло, подобная премия составила почти 2 млн долларов, из которых 1 млн получили 8 800 малые

⁴² Cargill Annual Report 2014 [Электронный ресурс] // Cargill Incorporated. – Режим доступа: http://www.cargill.com/brazil-annual-report/2014/en/07.htm#product_responsibility (дата обращения: 18.04.2016)

хозяйства из 14 кооперативов Южной Суматры (Индонезия)⁴³.

В 2015 году Cargill совместно с мировой консалтинговой компанией PwC запустила партнерскую программу «Responsible Supply Chain» по предоставлению консультационных услуг с целью как повышения эффективности и снижения рисков в цепочках поставок компаний, так и для их оптимизации в соответствии растущими с социальными и экологическими требованиями. Консультации обычно включают в себя два дня рабочих заседаний с участием многофункциональной команды от компании-клиента и от Cargill (маркетинг, финансы, закупки, операции и т.д.). Помимо этого компании также получают домашнее задание, которое необходимо приготовить к каждой из рабочих сессий. В результате таких заседаний разрабатывается пакет «быстрых» улучшений эффективности цепочек поставок, снижения издержек, дифференциации брендов за счет большей прозрачности и внедрения инноваций. Организаторы данной программы подчеркивают важность изменения поведения компаний и ее сотрудников в сторону более ответственного по отношению к обществу и окружающей среде осуществлению деятельности⁴⁴.

Одной из ключевых составляющих деятельности компании является всевозможная помощь фермерам. Так, у компании существует специальная программа подготовки фермеров женского пола, благодаря которой уже 12000 индийских женщин и 48000 членов их семей получают доход от собственного хозяйства. Таким же образом, хотя и менее результативно, Cargill оказывает помощь женщинам в Кот Д'Ивуаре и Замбии. Помимо этого также проводятся еще несколько программ обучения по всему миру:

- Запущенная в 2014 году в Никарагуа программа IMPULSOR предоставила 400 малым хозяйствам по выращиванию сорго увеличить производительность труда. Cargill планирует в течение 4 лет инвестировать в программу 1,8 млн долларов и начать закупать 50% урожая этих фермеров для кормления скота.
- В сотрудничестве с Мексиканской ассоциацией сельского хозяйства компания помогла 197 мексиканским фермерам повысить продуктивность с 2,7 тонн кукурузы на гектар в 2013 до 4,5 тонн в 2014 году. При этом доход с гектара увеличился в среднем на 387 долларов.
- Аналогично в сотрудничестве с местными организациями в Индонезии

⁴³ 2015 Corporate Sustainability Report / Cargill Incorporated. – Minneapolis, 2015. – 16p.

⁴⁴ Cargill and PwC link up on supply-chain sustainability [Электронный ресурс] // Green Biz. – Режим доступа: <https://www.greenbiz.com/article/cargill-and-pwc-link-supply-chain-sustainability> (дата обращения: 18.04.2016).

действиями компании продуктивность 100 фермерских хозяйств была увеличена на 14 %, а доход с одного гектара на 252 доллара.

- С 1992 года в Китае 3,6 миллионов фермеров были обучены тому, как правильно кормить, содержать и размножать скот, а также эффективному менеджменту хозяйства.
- В Гане при сотрудничестве компании General Mills и организации CARE были обучены 640 фермеров из 20 общин, выращивающих какао.
- Более 10000 малоземельных фермеров в Польше прошли обучение в специальном колледже, который был открыт при участии компании.

Что касается вклада в науку, то компания активно инвестирует в исследования в области питания животных с целью общего повышения эффективности животноводства с точки зрения получения белковых питательных элементов, в том числе для того, чтобы иметь возможность прокормить население Земли, которое все стремительнее растет. Так, Центр по исследованию кормления в канадском Институте провинции Саскачеван получил от Cargill в общей сложности 2,46 млн долларов, голландский Мировой центр инноваций в области питания животных 3,7 млн долларов, а китайский Центр применения технологий в области питания животных 38 млн юаней⁴⁵.

Компания Smithfield Foods Inc.

Следующая компания требует отдельного пояснения с точки зрения ее структуры: в 2013 году частная компания Smithfield Foods, лидер по производству свиного мяса в США, была приобретена за 4,7 млрд долларов⁴⁶ компанией «Shuanghui International», крупнейшей в Китае по переработке свиного мяса, после чего компания сменила корпоративное имя на «WH Group». При этом были сохранены собственные названия обеих компаний, входящих в новообразованный холдинг, который на данный момент является самым крупным производителем свинины. Поскольку компании действуют достаточно автономно друг от друга, рассмотрение сразу их обеих представляется излишне усложненной задачей. Китайское подразделение выращивает 311000 свиней и перерабатывает мясо 15 млн, американское же выращивает 15 млн, перерабатывая 27 млн. Кроме того, Smithfield Foods представляет более полный отчет о своей корпоративной

⁴⁵ 2015 Corporate Sustainability Report / Cargill Incorporated. – Minneapolis, 2015. – 16p.

⁴⁶ What the Shuanghui-Smithfield Acquisition Means for Chinese Overseas Investment [Электронный ресурс] // Forbes. - Режим доступа: <http://www.forbes.com/sites/joelbackaler/2013/11/05/what-the-shuanghui-smithfield-acquisition-means-for-chinese-overseas-investment/#20dc4eaf76b6> (дата обращения: 18.04.2016)

социальной деятельности, в связи с чем в рамках данного исследования мы будем рассматривать именно ее, а не холдинг «WH Group» целиком⁴⁷.

Общие сведения:

Американская компания по производству и переработке мяса, а также производству готовой свиной продукции.

Штаб-квартира: Тар Хил, Северная Каролина, США

Страны, в которых оперирует компания: США, Мексика, 10 европейских стран

Количество работников: 48 000

Выручка (2015): 5,54 млрд долларов⁴⁸

На рисунке 6 представлена матрица, на которой различные темы и направления деятельности распределены с точки зрения важности для стейкхолдеров и потенциального влияния на саму компанию.

⁴⁷ Shuanghui Internationals Changes Name to WH Group [Электронный ресурс] // Business Wire. – Режим доступа: <http://www.businesswire.com/news/home/20140121005322/en/Shuanghui-International-WH-Group> (дата обращения: 19.04.2016)

⁴⁸ 2014 Annual Report / WH Group Limited. – Hong Kong, 2014. – 176p.

Рисунок 6. Матрица важности для бизнеса и стейкхолдеров Smithfield Foods Inc



История ответственного подхода компании к деятельности начинается с прихода в 2002 году на должность нового директора по устойчивому развитию бывшего главы департамента по заботе об экологии штата Вирджиния.⁴⁹ Благодаря ему компания совершенно изменила подход к своей социально и экологически ориентированной деятельности, что в итоге привело Smithfield Foods к оценке «А» от организации «Global Reporting Initiative».⁵⁰ Важно отметить, что всевозможные издания так или отмечают новую положительную роль компании в качестве ответственного корпоративного гражданина.

Рассмотрим корпоративную социальную деятельность компании с точки зрения

⁴⁹ Smithfield Foods: Anatomy of a sustainability turnaround [Электронный ресурс] // Green Biz. – Режим доступа: <https://www.greenbiz.com/article/smithfield-foods-anatomy-sustainability-turnaround> (дата обращения: 19.04.2016)

⁵⁰ Smithfield Foods Steps Up Sustainability Accountability and Transparency [Электронный ресурс] // The Corporate Social Responsibility Newswire. – Режим доступа: http://www.csrwire.com/press_releases/36848-Smithfield-Foods-Steps-Up-Sustainability-Accountability-and-Transparency (дата обращения: 19.04.2016)

модели соответствующего портфеля:

1) Благотворительность.

В сфере помощи местным сообществам Smithfield foods является автором трех инициатив. Первая инициатива по борьбе с голодом заключается в предоставлении еды нуждающимся, в результате которой только за 2014 год в специальные банки еды, учебные учреждения и организации по помощи пострадавшим от бедствий было предоставлено 13,7 млн порций еды. За период с 2008 по 2014 год это значение достигает 69 млн порций, или 13,7 млн долларов в денежном эквиваленте. Вторая инициатива заключается в помощи жителям местных сообществ с недостатком образования через специальные программы обучения, на которые компания уже потратила 2,5 млн долларов. Третьей инициативой является специальный стипендиальный фонд, который финансирует обучение детей нынешних и вышедших на пенсию работников компании. Только в 2014 году 3 млн долларов было потрачено на обучение 393 студентов в разных университетах Соединенных Штатов.⁵¹

2) КО-интеграция.

Компания уделяет большое внимание вопросам содержания животных. Кроме того, ведется постоянное совершенствование связанных с этим практик. Так, одним из основных эффективных нововведений является программа по созданию специальных сооружений для группового содержания самок свиней, предназначенных для вынашивания потомства. Подобное содержание животных позволяет лучше отслеживать состояние животных и контролировать процесс воспроизводства, таким образом увеличивая поголовье, снижая риск для животных, а также гарантируя конечному потребителю более высокое качество продукта. К 2017 году компания планирует полностью перейти в своих фермах на групповое содержания, при этом на 2015 год уже 81% осуществили переход. В 2007 году этот показатель был 2,6%. Кроме того, к 2022 году компания планирует работает только с теми фермами, которые также применяют данный способ содержания свиноматок. В данном параграфе стоит также упомянуть меры по контролю за ответственным применением антибиотиков в лечении свиней: в 2013 году компания скорректировала свои практики в этой области в соответствии с

⁵¹ Smithfield Foods Steps Up Sustainability Accountability and Transparency [Электронный ресурс] // The Corporate Social Responsibility Newswire. – Режим доступа: http://www.csrwire.com/press_releases/36848-Smithfield-Foods-Steps-Up-Sustainability-Accountability-and-Transparency (дата обращения: 19.04.2016)

рекомендациями управления по санитарному надзору за качеством пищевых продуктов и медикаментов; каждый год компания предоставляет отчет по количеству использованных медикаментов; в 2014 году было пожертвовано 1,4 млн долларов на поддержку научных исследований в области изучения альтернатив антибиотикам в техническом вузе штата Вирджиния.⁵²

В сфере охраны труда компания уделяет большое внимание безопасности рабочих мест. Компания не публикует информацию о каких-то конкретных нововведениях, которые позволяют ей опережать по уровню безопасности своих конкурентов, однако приводит любопытную статистику, представленную на рисунке 7.⁵³

Рисунок 7. Здоровье и безопасность сотрудников



Компания и ее сотрудники постоянно вносят вклад в дело защиты окружающей среды. Так, за 2014 год Smithfield Foods получила 49 наград от Северо-Американского института мяса за достижения в области улучшения экологии. Важно отметить, что многие инициативы исходят от самих работников, для которых учреждена специальная внутренняя премия, призванная стимулировать разработку и введение новых способов и методик для сохранения природы всеми сотрудниками компании. С 2004 по 2014 год 1390 подобных проектов были номинированы на внутреннюю премию, а общая экономия от

⁵² Animal Care [Электронный ресурс] // Smithfield Foods Incorporated. – режим доступа: <http://www.smithfieldfoods.com/responsible-operations/animal-care> (дата обращения: 19.04.2016)

⁵³ Employees [Электронный ресурс] // Smithfield Foods Incorporated. – режим доступа: <http://www.smithfieldfoods.com/responsible-operations/employees> (дата обращения: 19.04.2016)

претворенных в жизнь мер за этот период составила 471,6 млн долларов. К примеру, на фабрике в штате Юта у всех грузовиков сдвоенные шины были заменены на широкие одинарные, что позволило увеличить максимальную загрузку и сократить суммарное количество пройденных транспортом 58 240 километров. На другой фабрике в Северной Каролине с профильной компанией был заключен контракт на переработку и утилизацию твердых отходов, в результате которого количество отходов было снижено на 90% и сэкономлено 238 000 долларов. Таким образом, примечательно, что подразделения и сами сотрудники компании вносят свой вклад в более экономное расходование ресурсов, которое менеджмент компании стимулирует путем специального конкурса. В целом же компания в 2008 году поставила задачу на 10% снизить расходы воды и электроэнергии, а также на ту же величину сократить выбросы углекислого газа и количества мусора, складываемого на полигонах. На конец 2014 года статистика была следующей:

- Вода – 18,4%
 - Электроэнергия – 3%
 - Выброс парниковых газов – 9,6%
 - Количество твердых отходов – 40,6%, причем на 4 предприятиях компании был достигнут нулевой уровень производимых твердых отходов⁵⁴
- 3) КО-инновация.

Компания ведет разработки и работает над улучшением продукции с целью снижения содержания натрия и других потенциально опасных для здоровья некоторых людей веществ. Таким образом компания удовлетворяет ожиданиям потенциальных клиентов, которые в связи с состоянием здоровья или по иным причинам беспокоятся о качестве своего питания, и тем самым получает дополнительный сегмент рынка для получения дохода.⁵⁵

Компания BRF S.A.

Общие сведения: Бразильская пищевая компания, производящая мясо птицы, свинину, говядину, а также молочные продукты и готовую еду под несколькими брендами.

Штаб-квартира: Сан-Пауло, Бразилия

Страны, в которых оперирует компания: Бразилия, экспорт в 120 стран мира

⁵⁴ Environment [Электронный ресурс] // Smithfield Foods Incorporated. – режим доступа: <http://www.smithfieldfoods.com/responsible-operations/environment> (дата обращения: 19.04.2016).

⁵⁵ Nutrition [Электронный ресурс] // Smithfield Foods Incorporated. – режим доступа: <http://www.smithfieldfoods.com/integrated-report/food-safety-quality/nutrition> (дата обращения: 19.04.2016).

Количество работников: 104 777

Выручка (2015): 13,2 млрд долларов⁵⁶

Согласно оценке английской некоммерческой организации CDP, деятельность которой направлена на стимулирование раскрытия данных о количествах выбросов углекислого газа крупнейшими мировыми компаниями, компания BRF S.A. получила 98 баллов из 100 за содержательность и открытость своего отчета.⁵⁷ Тем самым можно говорить о высоком уровне достоверности отчета компании о корпоративной социальной деятельности, анализ которого будет далее представлен. Важно также отметить, что BRF не предоставляет отдельный отчет по корпоративной социальной ответственности, вместо этого включая ее аспекты в общий ежегодный отчет. Далее рассмотрим портфель корпоративной социальной деятельности компании:

1) Благотворительность.

В организации создана специальная структура под названием «BRF Institute», деятельность которой направлена на улучшение качества жизни и вклад в инфраструктуру местных сообществ в населенных пунктах, где компания осуществляет свою деятельность. На 2015 год так называемый Институт BRF имел на своем счету несколько программ социальной помощи:

- «Reciclação Project» - программа по обучению основам заботы об экологии, помощь в мобилизации сообщества и его управлением с целью усовершенствования процесса утилизации отходов бразильском городе Санта Тереза. По результатам программы было проведено 86 образовательных и мобилизационных мероприятий, которые посетили около 5000 местных жителей, благодаря усилиям которых в итоге было утилизировано более 20 тонн твердых отходов.
- Специальный фонд помощи при чрезвычайных ситуациях в 2015 году провел кампанию по сбору денег на помощь пострадавшим от урагана, сутью которой являлся следующий механизм: за каждый бразильский реал, пожертвованный сотрудником, компания также жертвовала один реал. По итогам в программе

⁵⁶ The World's Biggest Public Companies [Электронный ресурс] // Forbes. – Режим доступа: <http://www.forbes.com/companies/brf-brasil-foods/> (дата обращения: 19.04.2016).

⁵⁷ BRF S.A. Profile [Электронный ресурс] // CDP Driving Sustainable Economies. – Режим доступа: <https://www.cdp.net/en-US/Results/Pages/Company-Responses.aspx?company=21473> (дата обращения: 20.04.2016).

поучаствовали 22 560 сотрудников, собрав почти один миллион реалов, которые частично пошли на восстановление 71 жилища и двух социальных учреждений, частично пошли на счет фонда в качестве финансового резерва для помощи в следующем году.

- Волонтерская программа BRF, участники которой собирали деньги на помощь пострадавшим от землетрясения в Непале и жертвовали еду в специальный фонд в Сингапуре.

Кроме того компания предоставляет в своем отчеты данные по общей сумме реалов пожертвованных сотрудниками на строительство и реконструкцию социально значимых объектов, таких, как скверы, парки, спортивные площадки, библиотеки, социальные и детские учреждения, топографические исследования. За 2015 год сотрудники-волонтеры пожертвовали 263 000 реалов, а партнеры компании 347 000 реалов.

2) КО-интеграция.

Компания уделяет большое значение здоровью и безопасности сотрудников, для чего в 2006 году была запущена специальная программа «The Health, Safety and Environment» (HSE). Данная программа постоянно проходит доработку и переоценку, для чего каждый месяц проводятся специальные встречи, включающие в работу более 8000 человек, представляющих все уровни менеджмента и работников компании. Система контроля за данной программой состоит из 16 уровней, а для ее функционирования используются 90 инструментов определения рисков для работников, их оценки и контроля. Одним из основных таких инструментов является специальный комитет по предотвращению несчастных случаев, сотрудники которого действуют во всех подразделениях компании. Еще одним инструментом является подготовка сотрудников к действиям в чрезвычайных ситуациях, которую на данный момент прошли 4% трудовых кадров BRF S.A. Кроме того, компания постоянно предоставляет всем сотрудникам различную информацию (инструкции, подсказки) на тему обеспечения безопасности и путей предотвращения происшествий и травм на производстве. В отчете компании приводится также подробная статистика по количеству несчастных случаев на производстве, согласно которой общее количество травм и заболеваний на рабочем месте с 2013 по 2015 заметно снизилось.⁵⁸

Еще одним важным фактором для компании является поведение ее партнеров. Так,

⁵⁸ Annual Report 2015 / BRF S.A. – San Paulo, 2015. – 153p.

компания имеет перечень показателей, которым должна соответствовать деятельность тех, с кем компания взаимодействует. Для контроля деятельности участников цепочек поставок компания проводит специальную мониторинговую программу, в которую входит аудит качества, проверка соблюдения пунктов специального кодекса, а также анализ вовлеченности компаний на предмет участия в решении социальных и экологических проблем. На данный момент 27 164 поставщика компании наблюдаются таким образом. Также любопытным моментом в организации логистических цепочек поставок является переход на использование метанола в качестве топлива для перевозок, которое уже включает в себя 2 323 транспортных средства, которые не только могут быть положительно оценены с точки зрения экологии, но и позволили компании сэкономить 1,5 млн реалов (435 000 долларов).⁵⁹

Как и большинство компаний сельскохозяйственной отрасли, компания заявляет, что беспокоится об условиях содержания животных, их здоровье и защищенности от стрессов и жестокого обращения. Компания использует передовые инновационные технологии, которые позволяют повышать сохранность поголовья и снижать потери, связанные с некоторыми особенностями производства.

Последним направлением деятельности компании, которое будет рассмотрено в рамках рассмотрения КСД компании, является сокращение уровня потребления ресурсов и загрязнения окружающей среды:

- Вода. В 2015 году компания достигла показателя вторичного использования воды в 25% (3 259 363 кубометра). Кроме того, степень загрязненности сбрасываемых предприятиями компании сточных вод стала ниже на 25,42% по сравнению с 2014 годом.
- Компания постоянно работает над снижением показателей выброса парниковых газов и других вредных газов в атмосферу. Так, согласно статистике компании, уровень выброса углекислого газа биогенного происхождения с 2012 года упал на 21%. В то же время, в 2015 году было выброшено рекордное за последние 4 года количество парниковых газов.
- BRF S.A. также работает над тем, чтобы сократить количество мусора, который закапывается в землю, активно прибегая вместо этого к сжиганию. Так, в 2015 году количество сжигаемого мусора 1 класса выросло на 20000%, при этом на 10% был снижен показатель по мусору, вывозимому на свалки, и на 20% меньше мусора

⁵⁹ Ibid.

было переработано.

- С 2013 по 2015 год использование энергии, получаемой при помощи дизельного топлива было снижено на 3%, а использование возобновляемого биотоплива возросло на 69%. При этом общее потребление энергии снизилось на 3,7%.⁶⁰

В целом стоит отметить, что несмотря на отсутствие явных и значительных успехов по многим экологическим показателям, компания, тем не менее, все равно размещает их в открытом доступе, что нельзя не отметить.

В заключение, в данном отчете имеется одна важная особенность: компания дает максимально развернутое представление о своих взглядах, целях, стратегиях, которые составляют четкий портрет ее принципов КСО. В то же время, достаточно сложно в этом отчете найти хоть какие-то конкретные действия, результаты, показатели, которые рассказали бы больше о корпоративной социальной деятельности компании.

1.2.3. Систематизированное представление практик лидеров отрасли

Для того, чтобы сформировать общую картину, необходимо представить сводную таблицу с перечислением основных практик, которые применяются по всем трем направлениям портфеля корпоративной социальной деятельности.

Важно отметить, что согласно концепции Саймона Задека существует 4 стадии осмысления проблемы в обществе:

- Латентная – мало данных о проблеме, она неизвестна деловому сообществу, заинтересованы только представители некоторых общественных организаций.
- Зарождения – политики и СМИ обсуждают проблему, ведущие компании начинают искать пути решения, данных мало.
- Консолидации – появляется опыт решения проблем со стороны бизнеса, выдвигаются инициативы, начинаются судебные разбирательства, вводятся новые стандарты.
- Институционализация – принимаются новые законы, вводятся нормы, передовые бизнес-модели становятся образцом для подражания.⁶¹

По итогам анализа корпоративной социальной деятельности компаний и изучения отрасли, можно сказать, что все рассматриваемые проблемы находятся на последних двух уровнях с точки зрения мирового масштаба.

⁶⁰ Ibid.

⁶¹ Задек, С. На пути к корпоративной ответственности / С. Задек. // Harvard Business Review Россия. – 2005. – Т. 3, № 6. – С. 93 – 99.

Таблица 4. Сводная таблица практик в области КСД

	Благотворительность	КО-интеграция	КО-инновация
JBS S.A.	Денежные пожертвования, волонтерство	Безопасность и рост сотрудников, мониторинг деятельности партнеров, прозрачность производства, биотопливо, вторичное использование воды, сокращение расходования ресурсов	Развитие отрасли в целом, участие в экологических инициативах
Tyson Foods, Inc.	Денежные и продуктовые пожертвования	Безопасность и рост сотрудников, мониторинг деятельности поставщиков, аудит практик по обращению с животными и использование медикаментов, переработка материалов, меры по сокращению потребления энергии	Создание специальной линейки продукции для образовательных учреждений
Cargill, Inc.	Денежные пожертвования, волонтерство, социальные программы	Инновационный центр, вторичное использование материалов, возобновляемые источники энергии, обучение фермеров с целью повышения эффективности и экологических показателей	Программа оказания консультационных услуг, развитие отрасли в целом, инвестиции в науку
Smithfield Foods, Inc.	Продуктовые пожертвования, социальные программы	Безопасность и благополучие сотрудников, контроль за применением медикаментов, вклад в изучение животноводства, меры по сокращению потребления ресурсов, переработка отходов	Создание специальной продукции с низким содержанием определенных веществ
BRF S.A.	Социальные программы и инвестиции, волонтерство	Безопасность и рост сотрудников, вторичное использование материалов, биотопливо, содержание животных, экологический аудит партнеров	-

1.2.4. Основные стейкхолдеры для компаний мировой агропромышленной отрасли

Для того, чтобы определить, в каких условиях компании оперируют и на что они ориентируются при разработке программ в области корпоративной социальной деятельности, необходимо выделить основные заинтересованные стороны, а также понять,

какой силой влияния на деятельность компаний они обладают и насколько высок их интерес.

Список основных стейкхолдеров:

1. Партнеры.

В эту категорию входят все организации, которые непосредственно взаимодействуют с компаниями, разделяя цепочку создания итоговой ценности продукта, а именно:

- Фермерские хозяйства, которые поставляют компаниям мясо и иную продукцию с/х продукцию. Для этой подгруппы нет ярко выраженных собственных ожиданий, но она сама порождает определенные экологические и экономические ожидания для общественности, потребителей и правительства, а также других представителей отрасли.
- Компании, занимающиеся производством техники, оборудования, строительством.
- Фирмы, занимающиеся логистическими операциями, транспортировкой (в том числе между странами и континентами), предоставлением складских помещений и т.д.
- Ритейлеры и оптовые магазины, а также рестораны и заведения быстрого питания. Данная группа по своим ожиданиям схожа с потребителем, ведь она выступает своего рода его связующим звеном с компанией. Таким образом, здесь на первый план выступают качество и безопасность продукции. Кроме того, имеет важность в целом репутации компании как ответственного поставщика.

2. Общественность.

Под этой категорией, так как мы говорим о компаниях, деятельность которых влияет на весь мировой рынок, подразумевается широкая и многочисленная группа людей со всего мира, которые имеют те или иные ожидания и взгляды в различных областях: они обеспокоены экологией, проблемой голода в развивающихся страной, вопросами этики обращения с животными, прогрессом человечества, развитием мировой экономики и так далее. Несмотря на то, что каждый отдельный индивид из этой группы не представляет собой хоть сколько значительного стейкхолдера для компаний агропромышленной индустрии, суммарно все представители этой группы создают определенные

общественные ожидания, которые компаниям на сегодняшний день сложно игнорировать. Подобное социальное давление напрямую влияет на людей, которые могут выступать по роду деятельности как представители любой из других групп стейкхолдеров, описанных в работе. К этой же группе можно отнести средства массовой информации, которые зачастую выступают в качестве средства обобщения и донесения информации о вышеупомянутых ожиданиях как для других людей, так и до представителей иных групп стейкхолдеров.

3. Потребитель.

Для этой группы стейкхолдеров в первую очередь важными являются качество и безопасность продукции, хотя так или иначе этот вопрос волнует и других стейкхолдеров. Тем не менее, существует необходимость выделить эту группу в отдельную, так как именно она формирует спрос на продукцию компаний. Любые отклонения от их ожиданий могут нанести существенный урон компании.

4. Правительство.

В данную группу входят не только конкретные домашние страны компаний, но также и правительства стран, в которые ведется экспорт продукции, имеются какие-либо мощности или в которых находятся партнеры компаний. Отсюда получается достаточно большой список ожиданий, предъявляемых компаниям: их влияние на локальную и мировую окружающую среду; вопросы по взаимодействию с персоналом, соблюдении их прав и предоставлении надлежащих условий; обращение с животными; темы развития мировой экономики, индустрии, поддержка определенных групп населения; вопросы качества и безопасности продукции. Таким образом, данная группа охватывает многие государственные министерства и структуры, ответственные за вопросы экономического развития, заботы об окружающей среде и ответственном использовании ресурсов, здравоохранения, международных взаимоотношения, соблюдения прав человека, санитарно-эпидемиологический контроль.

5. Некоммерческие организации.

Под данной категорией подразумеваются различные организации, которые так или иначе занимаются следующими вопросами:

- Состояние окружающей среды, использование ресурсов, утилизация отходов.
- Соблюдение трудовых прав человека, борьба с дискриминацией и ущемлениями на рабочем месте.
- Вопросы гуманного обращения с животными, соблюдения условия их содержания, использования различных стимуляторов, антибиотиков, пестицидов и удобрений.
- Защита потребителя от некачественной или опасной продукции, забота о здоровье людей.
- Гуманитарные организации, деятельность которых направлена на улучшение положения нуждающихся, куда входят благотворительность, борьба с голодом в странах третьего мира, помощь пострадавшим от стихийных бедствий и военных действий, решения проблем людей, живущих за чертой бедности.

6. Сотрудники компании.

В эту группу входят все, кто непосредственно работают в компании или ее филиалах. Для них имеет значение не только обеспечение надлежащего уровня оплаты труда и условий рабочей деятельности, но и социальное благополучие и гарантии, возможность обеспечить достойное качество жизни для себя и своей семьи, вопросы здоровья и досуга, а также возможность не быть притесненным по какому либо признаку и не быть вынужденным пойти против собственных этических принципов и моральных взглядов.

7. Акционеры и владельцы.

Для этой группы имеет значение не только величина их доходов от владения долей в компании, но и их репутация с точки зрения принципов корпоративной социальной ответственности, которым следует организация. Кроме того, стоит учитывать и их личные этические взгляды. В данном случае сложно специфицировать их ожидания, но очевидно, что уровень власти и заинтересованности у рассматриваемой группы высокий.

На рисунке 8 представлена итоговая матрица власть/интерес для выделенных групп стейкхолдеров.



Выводы

В первой главе работы была рассмотрена корпоративная социальная деятельность в компаниях агропромышленной отрасли на мировом уровне. Для этого был проведен общий обзор индустрии, выявлены основные стейкхолдеры и их ожидания, отмечены основные проблемы и тренды, что позволило определить конъюктуру для дальнейшего рассмотрения практик в этой области. Затем были определены пять лидеров отрасли, деятельность которых была рассмотрена и систематизирована в соответствии с моделью портфеля корпоративной социальной деятельности. Полученные результаты будут использованы в качестве основания для разработки конкретных рекомендаций для агропромышленного холдинга «Мираторг» в следующей главе работы.

Глава 2. КОРПОРАТИВНАЯ СОЦИАЛЬНАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ АГРОПРОМЫШЛЕННОГО ХОЛДИНГА «МИРАТОРГ».

2.1. Российская агропромышленность

2.1.1. Обзор российской пищевой индустрии и агропромышленного комплекса.

Общие макроэкономические факторы согласно данным ООН и World Bank :

- В стране на 2015 год проживало 142,1 млн человек, из которых 76,81 млн являются трудоспособными.
- 36,2 млн человек, что равняется 25,49% популяции страны, проживали в 2015 году сельской местности.
- Непосредственно в сельском хозяйстве в том же году были заняты 5,44 млн человек, или 7,09% трудовых ресурсов государства. В 2000 году этот показатель составлял 10,54%.
- В общей сложности сельское хозяйство в стране создало в 2015 добавленную стоимость, составляющую 4,2% от валового внутреннего продукта Российской Федерации.
- Ценность, создаваемая одним работником в год выросла с 3 743 долларов в 2000 году до 6342 долларов в 2013.⁶²
- С точки зрения потребления еды, Россия в 2011 году находилась среди лидеров этого списка с показателем в 3358 килокалорий в день на человека. Стоит отметить, что самый низкий подобный показатель приходится на 1996 год, когда один человек потреблял 2787 килокалорий в день.
- С 2010 по 2015 год население сократилось на 0,21%, а количество работников сельского хозяйства упало значительно сильнее - на 2,83%.
- Общая площадь России в 2012 году составляла 1637,69 млн гектар, из которых для выращивания сельскохозяйственных культур используется 119,75 млн гектар. С 1997 года последний показатель упал почти на 8 млн гектар. Что касается многолетних культур, которые дают урожай в течение многих лет без необходимости быть заново посаженными (например, оливковые деревья), то всего 1,6 млн гектар занят под такого рода растения.
- В 2012 году на один гектар земли приходилось количество урожая на 217 долларов.

⁶² World Development Indicators: Agricultural output and productivity [Электронный ресурс] // The World Bank. – Режим доступа: <http://wdi.worldbank.org/table/3.3> (дата обращения: 20.04.2016).

Это на 2 ниже, чем в 2007 году, однако значительно выше 192 долларов в 1997. (В ценах 2004-2006 годов) При этом в 2012 году было произведено продукции сельского хозяйства на 52506 млн долларов, из которых 52242 млн приходятся на продукты питания. С 1997 года оба показателя выросли примерно на 5000 млн каждый.

- В 2012 году производство сельскохозяйственной продукции, как и итоговой пищевой продукции, составляло 109 долларов на человека (в ценах 2004-2006 годов).⁶³

Обзор российской пищевой индустрии стоит начать с анализа общих трендов на российском продовольственном рынке:

- В сочетании с экономическим спадом и удешевлением рубля, российские санкции в отношении импорта продовольствия и сельскохозяйственной продукции сильно ударили по продовольственному рынку страны, в особенности по рыбной, мясной и молочной отраслям. Цены на еду выросли, местное производство увеличилось с целью замещения недостатка импорта.
- В течение 2015 года рентабельность многих предприятий пищевой промышленности упала, и этот негативный тренд, как ожидается, продолжится в 2016-ом. В целом, российские пищевые компании зачастую имеют большой внешний долг и в данный период сталкиваются с ростом расходов на внешнее финансирование. В то же время, банки, как правило, готовы предоставлять кредиты фирмам розничной торговли пищевыми продуктами, но более сдержаны в вопросах сотрудничества с оптовыми продавцами и бизнесом, ориентированным на импорт товара.
- Средний срок оплаты в российском продовольственном секторе колеблется от 15 до 40 дней в зависимости от вида продукта. Число пролонгированных платежей, случаев неоплаты или несостоятельности за вторую половину 2015 года резко возросло, особенно в сегментах, ориентированных на импорт и дистрибуцию для рыбных, мясных и молочных продуктов. Ожидается, что в 2016 году не будет наблюдаться рост количества случаев банкротства, однако высокий уровень неуплат и задержек предположительно будет сохраняться.
- Крупнейшие отечественные розничные продуктовые сети продолжили в 2015 году

⁶³ Food and agriculture organization of the United Nations Statistic Division [Электронный ресурс] // United Nations Statistic Division. – Режим доступа: <http://faostat3.fao.org/browse/E/EC/E> (дата обращения: 11.04.2016).

свою экспансию на рынке, и в целом не пострадали от санкций. Некоторые крупные российские сельскохозяйственные вертикально интегрированные холдинги успешно росли в последние 18 месяцев, используя возможности, которые предоставляет государственная защита, и получая выгоду от санкций в отношении импорта сельскохозяйственной продукции ЕС. Российский продовольственный рынок сохраняет тенденцию к усилению консолидации, так как крупные национальные розничные сети вытесняют региональных игроков и оптовиков.⁶⁴

Что касается официальной государственной политики в отношении пищевой промышленности, то Министерством сельского хозяйства РФ в 2012 году была разработана программа под названием «Стратегия развития пищевой промышленности Российской Федерации до 2020 года». Основными целями данной программы являются: увеличение объемов производства; модернизация производства и наращивание производственных мощностей; развитие логистики и инфраструктуры рынка продовольственных товаров; повышение конкурентоспособности продукции с целью импортозамещения и увеличения экспорта.

Интересно отметить, что уровень обеспеченности внутреннего потребления национальной пищевой промышленностью за последние 30 лет разительно менялся. Так, в конце 80-ых – начале 90-ых годов страна на 90 % обеспечивала свой внутренний рынок. В дальнейшем начался значительный приток импортных продовольственных товаров, который в некоторые года достигал 60% рынка. Сейчас ситуация несколько стабилизировалась, импорт продовольствия составляет 34%. При этом экспорт, который на 2014 год составлял 11,47 млрд долларов, был более чем в три раза ниже импорта 36,25 млрд долларов за тот же период. В структуре импорта продуктов питания наибольшие доли составляют мясо – 15%, фрукты – 15%, молочная продукция – 11%, напитки – 8%, овощи – 8%. По сравнению с 2013 годом, в 2014, однако, все эти показатели сократились в виду вышеизложенных причин. В экспорте же лидируют рыба и морепродукты – 25%, жиры и масла – 20%, отходы переработки – 11%. Важно отметить, что наибольший разрыв экспорта и импорта приходится на овощи – в страну завозится объем фруктовой продукции в 68,5 раз превышающий вывозимое за границу количество. Для мясопродуктов это отношение равно 30, а для молочных товаров и овощей – в 12 раз.

⁶⁴ Market Monitor – Focus on the food industry – Russia [Электронный ресурс] // Atradius. – Режим доступа: <https://group.atradius.com/publications/market-monitor-food-russia-2015.html> (дата обращения: 20.04.2016).

Если говорить отдельно о мясе, то в России структура производства по видам мяса сильно отличается от мировой. Так, на свинину в мире приходится 38% всей произведенной продукции, в то время, как в России только 25%. При этом 35% мирового значения птичьего мяса противопоставляются российские 66%, для говядины же это 22% и 4,5% соответственно. В то же время, сильно отличается и потребление мяса на душу населения: в России это 65 кг на человека в год, в Европе 90 кг, а в США 120 кг.⁶⁵

Остановимся подробнее на рассмотрении структуры сельского хозяйства России с точки зрения производящих сил. В сельском хозяйстве выделяется три основные производящие подкатегории:

- Крупные сельскохозяйственные организации
- Фермерские хозяйства
- Хозяйства населения

Отличаются они по следующему принципу: первые являются крупными компаниями, юридическими лицами, в активе которых находится не одно массовое производство и большие пахотные площади и/или пастбища. Фермерские хозяйства – небольшие коммерческие сельскохозяйственные предприятия, которыми зачастую владеет один человек (фермер) или семья, а деятельности их направлена на производство, переработку и реализацию продукции. Хозяйства населения – это мелкие сельскохозяйственные наделы, в рамках которых пищевая продукция если и производится на продажу, то в очень маленьких, локальных масштабах. При этом последняя является основным источником пищи для владельца. Доля этих трех категорий в общем масштабе сельскохозяйственной области распределена, как показано на рисунках 9. При этом если поделить сельское хозяйство на растениеводство и животноводство, то структура несколько изменится в пользу сельскохозяйственных организаций, которые производят более половины всего мяса в России, что представлено на рисунках 10 и 11. Тем не менее, сегмент фермерских хозяйств уже 15 лет находится в стадии роста. Так, количество данного вида хозяйств с 2000 года увеличилось почти в 20 раз. В 2014 году их оборот составил 422,7 млрд рублей.⁶⁶

⁶⁵ Экономика России, цифры и факты. Часть 12 Пищевая промышленность [Электронный ресурс] / Utmagazine. – Режим доступа: <http://utmagazine.ru/posts/10565-ekonomika-rossii-cifry-i-fakty-chast-12-pischevaya-promyshlennost/> (дата обращения: 07.04.2016).

⁶⁶ Экономика России, цифры и факты. Часть 2 Сельское хозяйство. [Электронный ресурс] // Utmagazine. – Режим доступа: <http://utmagazine.ru/posts/10086-ekonomika-rossii-cifry-i-fakty-chast-2-selskoe-hozyaystvo/> (дата обращения 07.04.2016)

Рисунок 9. Общая структура с/х РФ

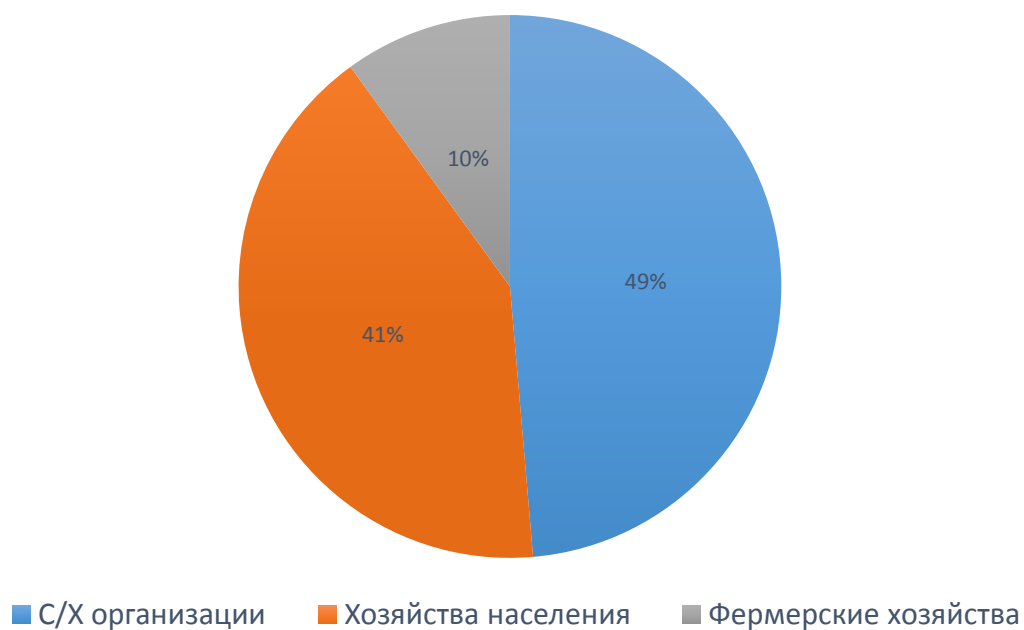


Рисунок 10. Структура с/х в области растениеводства в РФ

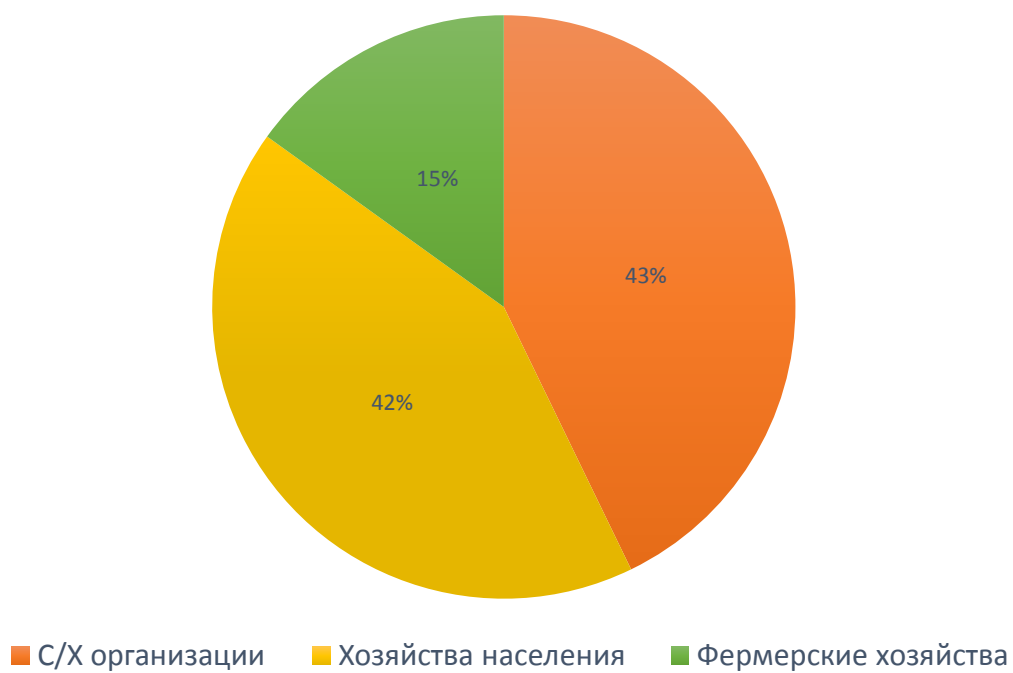
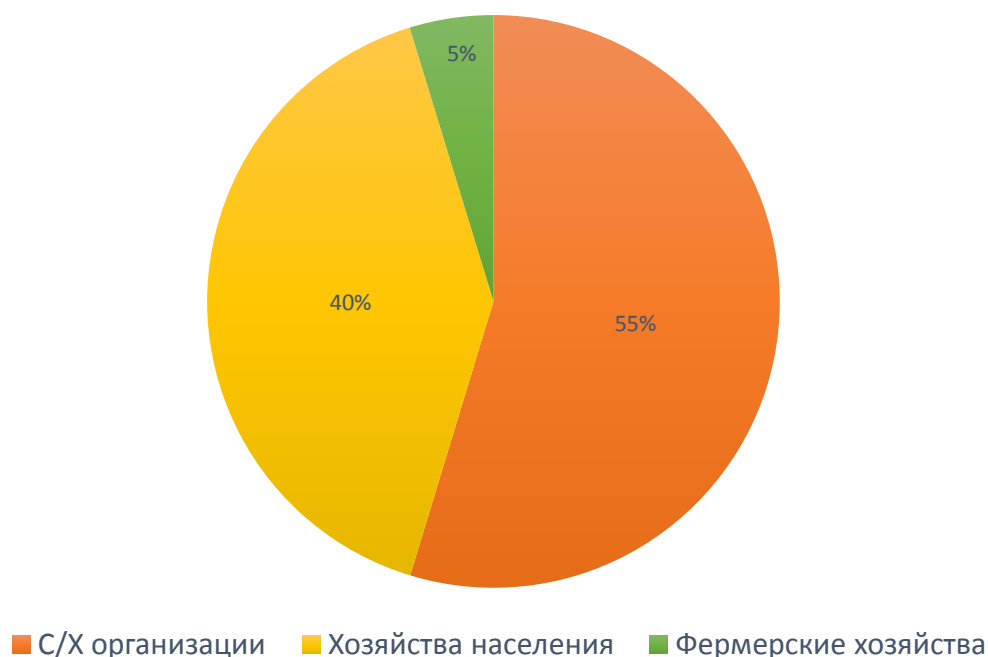


Рисунок 11. Структура с/х в области животноводства в РФ



2.1.2. Корпоративная социальная деятельность в российском агропромышленном комплексе

Чтобы понять, в какой степени на данный момент теория корпоративной социальной деятельности влияет в целом на российский агропромышленный комплекс, проанализируем соответствующую деятельность 5 главных сельскохозяйственных производителей страны. Лидером в этой отрасли является АПХ «Мираторг», который будет отдельно рассмотрен в дальнейшем, поэтому в данной части его показатели будут опущены. В целом же лидерами отрасли, согласно рейтингу издания «Эксперт», основанному на показателях выручки, являются следующие компании:

1. АПХ «Мираторг»
2. ОАО «Группа Черкизово»
3. ОАО «Эфко»
4. ООО «Группа компаний «Русагро»»
5. ООО «ГК «Агро-Белогорье»»⁶⁷

ОАО «Группа Черкизово» в своем годовом отчете за 2014 год уделяет внимание социальной ответственности компании, однако заявленные принципы, за исключением

⁶⁷ Рейтинг 50 крупнейших компаний агропромышленного комплекса России по итогам 2014 года. [Электронный ресурс] // Эксперт. – Режим доступа: <http://expert.ru/ratings/rejting-50-krupnejshih-kompanij-agropromyshlennogo-kompleksa-rossii-po-itogam-2014-goda/> (дата обращения: 18.05.2016).

некоторых деталей в отношении санитарных норм на производстве и перечня общих профилактических мер (например, использование одноразовых упаковок для доставки), являются скорее красочным рассказом о взглядах компании, но не предоставляют никаких реальных фактов, по которым можно было бы судить об успехах компании в области заботы об окружающей среде или социально благоприятном воздействии. Отдельно компания сообщает о своей благотворительной активности: на ежегодной основе осуществляет финансовая помощь двум фондам помощи детям-сиротам.⁶⁸

ОАО «Эфко» на своем официальном сайте имеет отдельные вкладки, содержащие информацию о корпоративной социальной деятельности компании и о ее воздействии на окружающую среду. Компания оказывает постоянную финансовую поддержку нескольких учреждений социальных и образовательных учреждений для детей в Воронеже, Московской и Белгородской областях, на Таманском полуострове. Кроме того, периодически компания осуществляет благотворительные пожертвования для помощи местным религиозным, спортивным и медицинским учреждениям.⁶⁹ Что касается экологической деятельности, то компания указывает, что в работе предприятий используется современное оборудование, позволяющее снизить воздействие на окружающую среду, однако, как и у предыдущей компании, никаких конкретных данных о достижениях.⁷⁰

О принципах корпоративной социальной ответственности, вытекающей из нее деятельности или экологически ответственном поведении сами ООО «Группа компаний «Русагро»» и ООО «ГК «Агро-Белогорье»» в своих отчетах или на официальных сайтах не сообщают ничего.

Таким образом, данный момент можно говорить о крайне низком уровне ведения компаниями российской агропромышленной индустрии корпоративной социальной деятельности. Меры компаний ограничиваются элементарными заявлениями о высоком уровне экологической безопасности производств, а также простой благотворительностью. Подобное положение дел может сыграть на руку той компании, которая первая скорректирует свою стратегию согласно принципам корпоративной социальной

⁶⁸ Годовой отчет ОАО «Группа Черкизово» за 2014 год. [Электронный ресурс] // Черкизово. – Режим доступа: http://cherkizovo.com/upload/files/Cherkizovo_2014_rus.pdf (дата обращения: 11.04.2016).

⁶⁹ Социальная ответственность. [Электронный ресурс] // Группа компаний Эфко. – Режим доступа: <http://www.efko.ru/otvetstvennost/> (дата обращения: 08.04.2016).

⁷⁰ Отношения с природой. [Электронный ресурс] // Группа компаний Эфко. – Режим доступа: <http://www.efko.ru/priroda/> (дата обращения: 11.04.2016).

ответственности и станет новатором и первопроходцем в индустрии. Что касается классификации проблем согласно концепции С. Задека, то для российской агропромышленной отрасли можно говорить преимущественно о второй стадии – зарождения.

2.2 Корпоративная социальная деятельность агропромышленного холдинга «Мираторг»

2.2.1. Общая информация о компании

Для разработки портфеля корпоративной социальной деятельности в рамках данного выпускного проекта была выбрана российская компания «АПХ Мираторг». Такое предпочтение организации было отдано по нескольким причинам: во-первых, компания является крупнейшим производителем говядины и свинины в России, и в целом одним из лидеров пищевой промышленности страны; во-вторых, компания полностью интегрирована вертикально, тем самым представляя собой все стадии производства пищевой продукции; в-третьих, компания предоставляет отчет о нефинансовой деятельности, в рамках которого отдельно выделяет раздел о корпоративной социальной ответственности компании, что, с одной стороны, дает больше информации для анализа, с другой, является индикатором заинтересованности компании в социально этическом ведении бизнеса.

Основанная в 1995 году компания «АПХ Мираторг» - на данный момент крупнейший инвестор в агропромышленный комплекс в России. На данный момент объем инвестиций превышает 120 млрд рублей. Из них наиболее значительными статьями являются:

- Растениеводство – 5 млрд рублей
- Производство комбикормов – 7,4 млрд рублей
- Вертикально-интегрированное производство мяса цыплят-бройлеров – более 20 млрд рублей
- Вертикально-интегрированное производство свинины – 55 млрд рублей
- Вертикально-интегрированное производство говядины – более 60 млрд рублей
- Завод по производству полуфабрикатов ООО «Мираторг Запад» - 4,7 млрд рублей
- Дистрибьюторская сеть, представленная в Москве, Санкт-Петербурге, Калининграде, Самаре, Екатеринбурге, Воронеже – более 4 млрд рублей

Сама компания на 99,99% принадлежит компании «Агромир Лимитед»,

зарегистрированной в республике Кипр. Что касается дочерних структур компании, то все до единой принадлежат «АПХ Мираторг» на 100%. Стоит отметить, что компания полностью интегрирована в вертикальной плоскости, так что ее производственный цикл начинается от выращивания растений и разведения скота и заканчивается готовыми продуктами на прилавках собственных магазинов. При этом на данный момент в компании работает более 20 000 человек на территории 16 регионов России. Основными областями деятельности при этом являются следующие:

- Калининградская область – мясопереработка, производство говядины, производство полуфабрикатов
- Брянская область – растениеводство, производство комбикормов, мясопереработка, производство говядины, птицеводство
- Курская область – растениеводство, свиноводство
- Белгородская область – растениеводство, производство комбикормов, свиноводство, мясопереработка
- Московская область – производство полуфабрикатов

В остальных областях компания осуществляет только транспортировку, складскую логистику и дистрибуцию.

Холдинг «Мираторг», что примечательно, входит в «перечень системообразующих организаций» России. Данный список был составлен в феврале 2015 года с целью повышения устойчивости российской экономики в условиях кризиса. Туда были включены 199 крупнейших компаний, зарегистрированных или действующих на территории страны. Эти компании вместе формируют 70% совокупного национального дохода, а также обеспечивают рабочие места для 20% от общего числа занятых в российской экономике.⁷¹

В 2014 году компания показала значительный рост по всем показателям. Выручка увеличилась на 38% с 53,646 млн до 74,058 млн рублей, при этом чистая прибыль показала еще больший рост – целых 69,8% с 9,656 млн рублей до 16,396 млн. В целом за 2014 год компания поставила 493,000 тонн продукции на прилавки магазинов, при этом в цепочке распределения были использованы 7 логистических центров на в общей сложности 45,7 паллетомест и 1297 единиц техники. Далее каждое направление

⁷¹ Перечень системообразующих организаций. [Электронный ресурс] // Министерство Экономического Развития Российской Федерации. – Режим доступа: <http://economy.gov.ru/minrec/about/structure/depSectorEconom/2015020801> (дата обращения: 09.04.2016).

деятельности компании будет рассмотрено отдельно.

Производство птицы представляет собой следующую цепочку вертикальной интеграции: из произведенного компанией за 2014 год зерна 163,7 тысячи тонн были использованы для производства 161 тысячи тонн комбикорма для 6,3 млн голов птиц, из которых по результатам переработки получилось 30 тысяч тонн мяса (в 2015 году данный показатель по прогнозам должен был составить 100 тысяч тонн мяса). Кроме того, на развитие производства птичьего мяса было потрачено 22,2 млрд рублей инвестиций. В состав мощностей компании в Брянской области, в которой расположены все учреждения, относящиеся к производству птицы, на данный момент входят:

- 1 комбикормовый завод, построенный в 2012 году
- 1 цех по производству подстилочного материала
- 1 инкубаторий на 75 млн яиц
- 12 птицеводческих площадок родительского стада и ремонтного молодняка
- 7 бройлерных цехов
- 1 мясоперерабатывающий завод, мощность которого позволяет перерабатывать 12 тысяч голов в час

Для свинины аналогичные показатели за 2014 год выглядят следующим образом: от общего урожая в 608 тысяч тонн зерна 442,6 тысяч тонн были переработаны в 1,033 тысячи тонн комбикорма для кормления поголовья свиней, из которого в результате последующей переработки получилось 308 тысяч тонн мяса. К 2014 году в эту сферу деятельности компании было инвестировано более 55 млрд рублей, общее поголовье скота составляло 1 866 тысяч, потенциальная мощность переработки составляла 3 млн голов к год. При этом инфраструктура сегмента выглядела следующим образом:

- 130 тысяч гектар под растениеводство, при этом площади по сравнению с 2013 годом увеличились на 20%, а урожая зерна было собрано на 18% больше (608 тысяч тонн)
- 3 комбикормовых завода
- 27 свинокомплексов (12,7% от общего объема производства в данной индустрии в России)
- 1 мясоперерабатывающий завод (3 млн голов в год)

По производству говядины в 2014 году компания имеет следующие ключевые

показатели: 267 тысяч гектар пастбищ и 956 тысяч тонн комбикормов позволили вырастить 290 тысяч голов крупного рогатого скота, из которых после переработки получили 3.3 тысячи тонн говядины. При этом суммарные инвестиции в эту отрасль составляют 34 млрд рублей. Состав производственных мощностей при этом выглядит следующим образом:

- 43 фермы с суммарной площадью пастбищ в 267 тысяч гектар
- 1 сервисный центр для техники
- 2 фидлота (загон для кормления скота), на каждом из которых выращивается 45000 коров для получения «мраморного» мяса
- 1 мясоперерабатывающий завод (400 тысяч голов в год – мощнейшая скотобойня в России)

Последней составляющей производственной деятельности компании является производство полуфабрикатов, ассортимент которых составляет 120 видов продукции, а общая масса таких товаров в 2014 составила 30 тысяч тонн. В данный дивизион компания инвестировала суммарно 4 700 млн рублей, а его активы включают в себя два основных объекта: завод по производству замороженных мясных полуфабрикатов и завод по производству замороженных овощей и овощных смесей.

Кроме непосредственно производства продукции, компания «Мираторг» также осуществляет логистическую деятельность и дистрибуцию, являясь крупнейшим оператором мясного рынка в стране. Для осуществления этих операций была создана дочерняя логистическая компания «Фрио Логистик», в автопарк которой входят 1200 единиц грузового, из которых 694 – тягачи, транспортирующие 20-тонные рефрижераторные прицепы, и 1500 единиц легкового транспорта. Кроме того компания имеет центры дистрибуции, количество которых постоянно увеличивается. Здесь особенно важно отметить рост компании от преимущественно импортера, только 27% продаж которого приходилось на собственную продукцию в 2009 году, к ведущему отечественному производителю с 77% собственной продукции в структуре продаж в 2014 году.⁷²

На основном сайте компании представлено большое количество информации о деятельности компании: учредительная информация, финансовый и бухгалтерские

⁷² Годовой отчет АПХ «Мираторг» за 2014 год. [Электронный ресурс] // АПХ Мираторг. – Режим доступа: http://www.miratorg.ru/investors/annual_reports/Miratorg_AR_2014_FINAL_RUS.pdf (дата обращения: 05.04.2016).

отчеты, аналитика рынка, описание продуктов, структуры деятельности. Но главное, на чем в данной работе будет сосредоточено внимание, является общий отчет компании за 2014 год (последний доступный на данный момент). В нем, кроме всевозможных ярких цифр и достижений, описаний производства и стратегии, содержится доклад компании по корпоративной социальной ответственности, на котором и будет далее сосредоточено внимание данного исследования.

2.2.2. Текущие практики компании в области КСД

Отчет по корпоративной социальной деятельности компании состоит всего из 3 основных частей: рабочие места и налоги; образование и обучение; защита окружающей среды. При этом начинается он с перечисления основных предметов беспокойства компании, а именно:

- доступное, качественное и полезное мясо для потребителя
- развитие культуры потребления и повышение потребительской грамотности
- улучшение качества жизни сельских жителей, изменение мира к лучшему.

Таким образом, очевидно наличие противоречия между заявленными принципами ответственности компании и конкретными направлениями ее деятельности в этом ключе.

«Новые рабочие места и налоги». В данном разделе компания заявляет, что является одним из крупнейших налогоплательщиком в агропромышленном секторе, что само по себе очевидно для одного из крупнейших игроков в этом самом секторе. В отчете отдельно подчеркивается, что налоги платятся не только в федеральный, но и в местные бюджеты, что, опять же, по утверждению компании «реально помогает улучшить жизнь в сельских регионах». В целом, за 2014 год компания выплатила 7,34 млрд рублей, что выше показателей 2013 года более чем в полтора раза. Однако за тот же период выручка компания выросла на 38%, а прибыль на 68,5%, что делает подобное увеличение выплат вполне естественным с точки зрения правовой ответственности компании, но не этической, согласно структуре, предложенной А.Кэрроллом. Кроме этого компания в 2014 году увеличила штат сотрудников на 20%, а их средняя заработная плата поднялась на 14% до 32000 рублей, что, однако, ни о чем не говорит, так как средняя зарплата включает, к примеру, и зарплаты менеджеров. Последний важный аспект этого пункта – для каждой из 50 ферм Брянской и Калининградской областей компания построила по 2 полностью оборудованных коттеджа с целью заботы о комфорте сотрудников и их семей.

«Образование и обучение». Компания активно работает над тем, чтобы сделать работу в агропромышленном комплексе привлекательной для молодежи. Для этого «Мираторг» сотрудничает с 26 аграрными и техническими ВУЗами Белгорода, Воронежа, Курска, Ростова, Москвы, Брянска, Калининграда, Санкт-Петербурга. В 2014 году участниками образовательных программ и производственных стажировок стали 430 студентов. В отчетном году в Калининградской области была организована программа летних студенческих сельхозотрядов, в рамках которой студенты получали реальный практический опыт работы в условиях производства. В добавок, 400 сотрудников компании в том же году прошли программу повышения квалификации. Напоследок, в отчете также сказано, что сотрудники имеют возможность проходить стажировки в крупных международных компаниях: McDonald's, Danish Crown, John Deere, IKEA. И снова, данные меры компании отлично подходят под определение эффективных способов привлечения и обучения персонала, однако социально положительная корпоративная деятельность в них отсутствует как таковая.

«Защита окружающей среды и биобезопасность». В данном разделе отчета компания докладывает об инвестициях, сделанных для усиления мер по борьбе с загрязнением среды. Так, указывается, что на создание очистных сооружений, инфраструктуры и оборудования завода по переработке мяса в Калининградской области было потрачено более 300 млн рублей, однако какая часть из них пошла конкретно на очистку и насколько весомый вклад это привнесло с точки зрения безопасности окружающей среды в отчете не указано. Кроме того, компания ежегодно тратит более 5 млн рублей на очистку сточных вод для того же комбината. Еще двумя объектами инвестиций компании стали ветеринарно-санитарно-утилизационные заводы в Брянской и Курской областях. Данные предприятия, во-первых, осуществляют профилактику опасных заболеваний, во-вторых, производят мясокостную муку и технический жир. Напоследок, в Брянской области «Мираторг» инвестировала 10 млн рублей в государственную инициативу по созданию флота из 6 передвижных дезинфицирующих установок с аэрозольным генератором, используемые для предотвращения массовых заболеваний животных.⁷³

2.3. Разработка портфеля корпоративной социальной деятельности АПХ «Мираторг»

⁷³ Ibid.

2.3.1. Стратегическая корпоративная социальная ответственность и концепция создания разделяемой ценности

Использование одной только модели портфеля корпоративной социальной деятельности для дальнейшей разработки рекомендаций представляется необходимым, но не достаточным условием. Поэтому для того, чтобы в полной мере обосновать необходимость внедрения принципов корпоративной социальной ответственности в компании и соответствующей корректировки ее стратегии, обратимся к статье Л. Бурка и Дж. М. Логздона «Как окупается корпоративная социальная ответственность». Основой ее является идея о том, что компания, которая уделяет внимание удовлетворению социальных интересов своих заинтересованных сторон, может на деле выигрывать и с точки зрения выгоды для самого бизнеса. Данный подход к КСО может принести компании стратегические выгоды, которые убедят менеджеров в преимуществе такого взгляда на ведение социально ответственного бизнеса. Важно отметить, что, хотя существуют некоторые методы оценки краткосрочных выгод компании от КСД, большая сложность заключается в том, чтобы оценить действительный вклад практического приложения рассматриваемой теории к итоговой прибыли компании в долгосрочной перспективе. Изучением этого вопроса занимались теоретики стратегического менеджмента, которые пытались увязать концепцию КСО и корпоративной стратегии компании. В результате они пришли к тому, что общественные ожидания имеют стратегическое значение, поэтому компании исходя из своих экономических интересов должны реагировать на них. Таким образом и родилась теория стратегической социальной корпоративной ответственности, благодаря которой можно оценить, когда и каким образом решение социальных проблем одновременно служит экономическим интересам компании. При этом далеко не все виды деятельности в области КСО входят в эту теорию, так как несмотря на их важность для стейкхолдеров не являются стратегически весомыми.

Авторы статьи выделяют 5 основных критериев, которые одновременно важны для успеха компании и полезны с точки зрения создания ценности в результате ведения социальной корпоративной деятельности:

- 1) Приоритетность – показатель того, насколько сильно программы в области КСО увязаны с миссией и целями компании. При помощи этого критерия можно выделить те социальные проблемы, решение которых непосредственно повлияет на

основную деятельность компании, тем самым в конечном итоге принося прибыль самой компании.

- 2) Специфичность – способность фирмы получать выгоду от реализации конкретных программ КСД, а не просто создавать коллективное благо, которым могут воспользоваться конкуренты, местные сообщества или общество в целом.
- 3) Проактивность – степень, в которой планирование деятельности компании учитывает возможные социальные, экономические, технологические и политические изменения. Фирмам необходимо вести постоянное сканирование изменчивой внешней среды, чтобы иметь возможность вовремя среагировать на них.
- 4) Добровольность – принятие решения в отсутствие навязанных со стороны норм. Данный критерий подразумевает, что политика и программы в области КСД не являются реакцией на какое-либо внешнее давление, а принимаются исходя из собственных решений менеджеров.
- 5) Наглядность – одновременно и возможность распознавания деятельности фирмы, и получение компанией реакции и отзывов со стороны внутренних и внешних заинтересованных сторон.

Итоговым и самым важным показателем и, одновременно, результатом мероприятий в сфере КСД является ценность, которую они создают для компании. Подобная ценность определяется легко измеряемым потоком экономических выгод компании.⁷⁴

Стоит, однако, отметить, что данная статья вышла еще в 1996 году, и в качестве логического развития стратегического подхода к корпоративной социальной ответственности в данной работе будет рассмотрена современная концепция «Создания разделяемой ценности», предложенная Майклом Портером и Марком Кремером в одноименной статье в 2011 году. Авторы этой идеи обращают внимание на то, что бизнес может и должен рассматриваться неразрывно от социальных трендов, так как именно в них кроются потенциальные возможности для инноваций и роста компании. Таким образом, разделяемая ценность представляет собой процессы, которые повышают конкурентоспособность компании и одновременно улучшают экономическую и

⁷⁴ Бурк, Л. Как окупается корпоративная социальная ответственность. / Л. Бурк, Дж. Логздон. // Российский журнал менеджмента. – 2010. – Т. 8, № 4. – С. 57 – 68.

социальную ситуацию в сообществах, где компании ведут свою деятельность. Решение социальных проблем, согласно этой теории, точно так же создает ценность для компании, поэтому КСД нельзя более рассматривать, как периферическую деятельность компании. При этом можно выделить три ключевых направления, по которым компания может создавать разделяемую ценность:

- Переосмысление продуктов и рынков – фокус на увеличении выручки, доли рынка и прибыльности за счет социальной, экономической и/или экологической выгоды, которую приносят ее продукты и/или услуги;
- Переопределение производительности в цепочке создания ценности – совершенствование внутренних операций, которые снижают затраты, облегчают доступ, улучшают качество и производительность за счет более экологически чистых методов и технологий, более эффективного использования ресурсов, инвестиций в сотрудников, возможности поставщиков, и других областях;
- Развитие локальных кластеров – улучшение внешней среды через инвестиции в локальные сообщества и усиление местных поставщиков, институтов и инфраструктуры выгодным для улучшения производительности компании путем.⁷⁵

Вопрос оценки этой самой разделяемой ценности раскрывается подробно в еще одной работе М. Портера и нескольких других авторов под названием «Измеряя разделяемую ценность». Основной целью данной работы стало создание концепции, которая позволила бы связать напрямую социальный прогресс и непосредственные успехи компании. При этом авторы подчеркивают, что отслеживание и публикация множества экономических, социальных и экологических показателей, которые все больше в последние годы набирают популярность, на самом деле не дают ответов, какую именно ценность для самой компании создает интеграция принципов корпоративной социальной ответственности в ее стратегию.

Для корректной организации процесса оценки создаваемой разделяемой ценности предлагается следующий подход, состоящий из 4 этапов:

⁷⁵ Creating Shared Value / M. E. Porter, M. R. Kramer // Harvard Business Review. – 2011. – 17p.

- 1) Определить целевые социальные проблемы. Для этого необходимо проводить систематический мониторинг возникающих общественных нужд и анализ того, как их решение может пересекаться с бизнес-процессами на трех уровнях создания ценности. Результатом на этом этапе является список приоритетных для решения в рамках этого подхода проблем.
- 2) Создать бизнес-кейс. Это шаг включает в себя выявление целей и определение необходимых мероприятий и затрат, а также последующее моделирование полученных для бизнеса и общества результатов относительно вложенных средств. На основании полученного результата принимается решение о том, стоит ли компании заниматься этим или нет.
- 3) Отслеживать прогресс. На этом этапе компания собирает финансовые и нефинансовые показатели, связанные с конкретным бизнес-кейсом.
- 4) Оценить результаты и использовать их для создания новой ценности. Финальный этап подразумевает определение степени взаимосвязанности социального эффекта и успехов компании, а также оценку того, насколько потраченные силы и ресурсы окупались с точки зрения выгоды. Полученные данные и выводы должны быть использованы для дальнейшего усовершенствования стратегии разделяемой ценности и методов ее воплощения.

Существующие на данный момент методики оценки социального эффекта широко используются компаниями для того, чтобы измерить итог их корпоративной социальной деятельности, однако ни один из этих подходов не дает возможности оценить действительное влияние ответственной политики компании на ее финансовые успехи. Многие компании собирают данные по следующим направлениям:

- Эффективность в использовании входных факторов (природных ресурсов и рабочей силы), а также в улучшении продукта и его общественное воздействие
- Оценка долгосрочного влияния действий компании на решение социальных и экономических проблем, а также филантропии
- Анализ влияния социально ориентированных программ на репутацию компании
- Соблюдение законов и добровольной политики, соответствие стандартам и кодексам

Авторы статьи предлагают продолжать собирать всю эту информацию, однако добавить еще один подход оценки, который позволил бы напрямую соотнести социальный эффект и следующие за ним выгоды для самой компании. При этом ценность этот способ должен представлять в первую очередь для менеджмента компании и конкретных внешних стейкхолдеров. Что касается взаимодействия с инвесторами, то на данный момент в этой сфере используются два основных подхода: попытаться связать экологическое и социальное влияние компании с ее стоимостью на рынка; придать практикам КСД денежную ценность. Оба эти метода достаточно сложны и условны, именно поэтому и в случае общения с инвесторами М. Портер с коллегами предлагают в первую очередь делать упор на создаваемую разделяемую ценность, которая объясняет напрямую те выгоды, которые приносит социально ориентированная политика компании.⁷⁶

Подводя итог, стоит отметить, что изложенные выше концепции вместе с рассмотренной ранее моделью портфеля дают достаточный инструментарий для того, чтобы со стратегической точки зрения объяснить и обосновать практическую пользу для компании от внедрения практик корпоративной социальной деятельности в ее стратегию.

2.3.2. Стейкхолдеры для АПХ «Мираторг»

Для того, чтобы понять, решение каких проблем и ответ на какие общественные ожидания имеет первостепенное значение для компании и ее деятельности, необходимо определить как внутренние, так и внешние заинтересованные стороны, выявить их основные потребности, а также оценить их по шкале власть/интерес.

1) Ритейлеры. Согласно недавнему расследованию журналиста издания «Эксперт», мясо компании, как в охлажденном, так и в замороженном виде представлено во многих российских сетевых и одиночных магазинах. Более того, на полках некоторых крупных сетевых магазинов продукция компании составляет львиную, а порой и стопроцентную долю товаров в соответствующих отдел⁷⁷ Очевидно, для розничных продавцов очень важно, чтобы на их прилавки попадало качественное мясо по умеренной цене, которое к

⁷⁶ Porter, M. E. Measuring Shared Value / Michael E. Porter et al. – Boston, etc.: FCG, 2011. – 20p.

⁷⁷ Тихонов, С. «Мираторг» с заднего входа. / С. Тихонов. // Эксперт. – 2016. - № 17-18. – С. 20 – 30.

тому же могло бы долго храниться и нравилось покупателю. Кроме того, имеет большое значение исполнительность поставщика и соблюдение сроков доставки мяса. Таким образом, ритейл максимально заинтересован в результатах деятельности компании. В то же время, ритейл имеет очень высокий уровень власти над компанией, так как является основным источником доходов компании, ведь несмотря на абсолютное лидерство в производстве говядины и свинины, уровень конкуренции на рынке все равно является очень высоким.

2) Рестораны. Логичным образом мясо имеет для ресторанов не меньшую важность, чем для ритейлеров. Стоит отдельно сказать о ресторанах быстрого питания: АПХ «Мираторг» является постоянным партнером и поставщиком мяса и курицы для сети ресторанов «Макдоналдс» и «Бургер Кинг».^{78,79} Вместе эти две сети ресторанов представляют собой колоссальный сегмент сбыта для компании. Таким образом, логично будет приравнять эту группу заинтересованных сторон к ритейлерам как с точки зрения власти, так и с точки зрения интереса.

3) Правительство. В первую очередь под этой группой стоит понимать Министерство Экономического Развития, Министерство сельского Хозяйства, а также иные государственные службы подобного толка. В начале 2015 года Минэкономразвития составил список из 199 организаций, прибыль которых формирует более 70% совокупного национального дохода. На эти организации правительство возлагает ответственность за развитие Российской экономики, а формат работы с этими компаниями включает в себя мониторинг их деятельности и оказание поддержки.⁸⁰ Более того, учитывая взятый курс на импортозамещение и рассмотренную ранее в работе ситуацию с экспортом/импортом, получается, что деятельность компании становится для данной заинтересованной стороны очень важной.⁸¹ При этом, существующий уровень вовлеченности правительства в экономику и текущие тенденции ярко говорят о том, что власть для данной группы также находится на высоком уровне.

⁷⁸ «Мираторг» начал выпуск говяжьих котлет для сети ресторанов «Burger King». [Электронный ресурс] // Калининградская правда. – Режим доступа: http://www.kaliningradka.ru/site_pc/region/index.php?ELEMENT_ID=67508 (дата обращения: 28.04.2016)

⁷⁹ Наши поставщики. [Электронный ресурс] // Макдоналдс. – Режим доступа: <http://www.mcdonalds.ru/suppliers> (дата обращения: 13.04.2016)

⁸⁰ Перечень системообразующих организаций. [Электронный ресурс] // Министерство Экономического Развития Российской Федерации. – Режим доступа: <http://economy.gov.ru/minec/about/structure/depSectorEconom/2015020801> (дата обращения: 09.04.2016)

⁸¹ О реализации политики импортозамещения в агропромышленном комплексе. [Электронный ресурс] // Правительство России. – Режим доступа: <http://government.ru/info/19247/> (дата обращения: 11.04.2016)

4) Малые фермерские хозяйства. После введения новых правил мелкие животноводы фактически лишились возможности: чтобы забивать животных теперь нужно иметь специальные скотобойни, удовлетворяющие множеству требований закона. Таким образом, малые производители находятся в зависимости от крупных, которые могут предоставлять возможность в рамках закона забивать скот для дальнейшей его реализации.⁸² При этом, согласно докладом АПХ «Мираторг», компания не взаимодействует со сторонними фермерами, полностью обеспечивая производство за счет собственного животноводства. Стоит добавить, что продажи продукции отдельных фермерских хозяйств зависят от того, какие возможности представлять свое мясо в магазинах они имеют. Согласно все тому же расследованию журнала Эксперт, зачастую сети предпочитают работать с одним крупным поставщиком. Наконец, уровень качества мяса, производимого лидерами, в первую очередь – «Мираторгом», задает общую планку для всей индустрии, с которой трудно тягаться. В итоге, малые фермерские хозяйства заинтересованы в деятельности крупных игроков несколько выше среднего, а значит и в деятельности АПХ «Мираторг», но при этом обладают низким уровнем власти.

5) Конкуренты. В эту группу включены крупные агропромышленные компании, которые также имеют высокий уровень вертикальной интеграции и занимают значительную долю рынка. Откладывая в сторону непосредственно саму конкурентную борьбу, компаниям из этой группы важно, какие стандарты качества и организации использует АПХ «Мираторг», ведь громкие провалы и скандалы одной компании могут повлечь за собой проблемы в виде недоверия потребителей или повышения требований и стандартов со стороны регулирующих органов. Точно также, успехи «Мираторга» в области принятия мер по защите окружающей среды или высокие стандарты труда и заботы о сотрудниках в компании могут вынудить конкурентов делать изначально незапланированные инвестиции. Еще одним моментом являются государственные субсидии и кредиты: поддержка одной компании может означать отсутствие таковой для другой. Однако все это не создает высокой заинтересованности для данной группы, оценить ее можно скорее как умеренную. Что касается силы этой группы (снова, вне рамок конкуренции), то вероятность повлиять на деятельность безусловного лидера у этих компаний ниже, чем обратный вариант. Следовательно, уровень власти – низкий.

⁸² Тихонов, С. «Мираторг» с заднего входа. / С. Тихонов. // Эксперт. – 2016. - № 17-18. – С. 20 – 30.

6) Импортёры мяса в Россию. В данную группу входят государства, которые поставляют сельскохозяйственную продукцию в Россию, например, Бразилия, Аргентина, Турция.⁸³ Для этих стран и оперирующих в них компаний (снова не учитывая конкуренцию) важны стандарты качества мясной продукции, а также степень их безопасности для граждан России. Какие либо массовые заболевания или другие проблемы АПХ «Мираторг», который обеспечивает значительную долю внутреннего рынка страны, могут изменить структуру импорта и отношение к политике по закупке продовольствия из-за границы, однако вероятность таких событий маловероятно, поэтому заинтересованность их в деятельности компании можно оценивать как низкую. Что касается власти импортёров, то здесь имеют значение все те же самые возможные сценарии относительно аспектов безопасности и качества продукции, однако в виду политики импортозамещения их власть можно оценивать как низкую.

7) Организации по защите прав животных. В Российском СМИ большая часть новостей и статей, посвященных жестокому обращению с животными, касаются домашних и бродячих животных. При этом виды, используемые в животноводстве, редко упоминаются в таких публикациях. Среди действующих в этой области организаций в ходе поиска была обнаружена некоммерческая организация в России, которая заботится о задержанных в сельском хозяйстве животных. Таким образом, пусть ее интерес в деятельности компаний вроде АПХ «Мираторг» высок, их действительная власть находится на минимальном уровне.

8) Экологические организации. На текущий момент в России действуют множество местных организаций по защите окружающей среды, а также филиалы международных организаций подобного толка, например, «Гринпис».⁸⁴ На официальном сайте последней попытка поиска связанных с «Мираторгом» статей не увенчалась успехом. Более того, в целом о сельском хозяйстве как об источнике проблем для экологии в России достаточно мало информации, хотя таковую все же можно найти.^{85,86} Таким образом, можно сделать

⁸³ Эксперты: Импорт мяса в РФ из-за ослабления рубля снизился почти вдвое. [Электронный ресурс] // СД Групп. – Режим доступа: <http://sdexpert.ru/stats/1612> (дата обращения: 18.04.2016).

⁸⁴ Экологические организации. [Электронный ресурс] // Яндекс Каталог. – Режим доступа: <https://yandex.ru/yaca/cat/Society/NGO/Rights/Ecology/> (дата обращения: 16.04.2016).

⁸⁵ Экологические проблемы сельского хозяйства. [Электронный ресурс] // Мост-техника. – Режим доступа: http://www.most-technics.ru/apk_ecologien_problems_of_agric.html (дата обращения: 20.04.2016).

⁸⁶ Экологические проблемы России. [Электронный ресурс] // Портал Ustoj.com. – Режим доступа: <http://ustoj.com/Russian.htm> (дата обращения: 20.04.2016).

вывод, что заинтересованность НКО по защите окружающей среды в деятельности компании Мираторг минимальна, их власть тоже.

9) НИИ питания и сельского хозяйства. Организаций данных двух направлений достаточно много существует в разных городах по всей России, однако в ходе исследования не удалось найти какие либо доказательства сотрудничества компании с ними. Таким образом, при потенциальной возможности сотрудничества, данные институты на данный момент не имеют реальной власти над на компанией. Что касается их интереса, то поскольку компания занимается профильной для институтов деятельность, то можно предположить средний уровень для такового.

10) Потребитель. Уровень потребления, а также покупательская способность жителей страны имеют огромное значение для АПХ «Мираторг». Кроме того, потребитель очень чувствителен к качеству товара, особенно к такому продукту, как мясо. Таким образом, потребитель имеет очень высокую власть над производителем. Что касается интереса, то маловероятен массовый интерес потребителя конкретно к каким-либо аспектам деятельности компании, поэтому его можно охарактеризовать как низкий.

11) СМИ. Данная категория, без сомнений, имеет высокую власть над компанией, так как способна повлиять на ее репутацию значительно. При этом для СМИ в общем случае не имеет значения моральная окраска событий и происшествий, связанных с компанией. Важен сам факт наличия новостей, о которых можно сообщить. Таким образом, уровень интереса к деятельности компаний со стороны средств массовой информации можно оценить как умеренный.

12) Персонал. Для последней в этом списке категории стоит начать с того, что для сотрудников, безусловно, интерес к деятельности компании представляется выше среднего по понятным причинам. Что касается их власти, то согласно одному из рейтинговых порталов, АПХ «Мираторг» находится в конце списка 100 лучших работодателей в России.⁸⁷ При этом такие издания, как РБК и «Head Hunter» подобных успехов за компанией не замечали. Кроме того, по результатам изучения комментариев пользователей тематических сайтов о компании как о работодателе, было выявлено некоторое негативное отношение сотрудников к условиям их труда, из которого по логике

⁸⁷ Рейтинг лучших работодателей России. [Электронный ресурс] // Портал Nonews.com – Режим доступа: <http://nonews.co/directory/lists/companies/russia-employer> (дата обращения: 20.04.2016).

следует низкий уровень их власти. Стоит, однако, учесть, что на АПХ «Мираторг» работают 20000 человек, а отзывы и комментарии в интернете зачастую бывают заказными. В итоге, в данной работе предположим уровень власти персонала как немного ниже среднего.

13) Страны, в которые компания ведет экспорт. За 2016 год АПХ «Мираторг» согласно их собственному новостному ресурсу начала поставки продукции в Сербию, Евросоюз, увеличил поставки в Юго-Восточную Азию, а также стал первым российским производителем, получившим право на поставку мяса во Вьетнам. В данном случае сложно оценить действительный интерес данных стран в деятельности компании, так как необходимо проводить для этого отдельный анализ. Тем не менее ясно, что определенные ожидания у этих стран имеются, например, по качеству продукции или срокам поставок. В то же время, так как в основном поставки только начались, малые масштабы на ранней стадии вряд ли на данный момент дают большую власть этим странам как стейкхолдерам, однако в долгосрочной перспективе этот показатель может значительно вырасти.

14) Поставщики различного оборудования. В данную группу входят всевозможные поставщики оборудования и техники, химикатов и удобрений, питательных элементов и пищевых добавок. Поскольку на конкуренция в агропромышленной индустрии достаточно высокая, можно считать, что данная группа заинтересована в результатах деятельности компании «Мираторг» в той же степени, в которой заинтересована в целом в росте сельского хозяйства в стране. Так как Мираторг является лидером отрасли, то можно считать уровень заинтересованности поставщиков в его деятельности как средний. Что касается силы влияния, то здесь она будет чуть ниже среднего в связи, опять же, с высоким уровнем конкуренции уже среди этих поставщиков.

15) Поставщики мяса. В доле обрабатываемого мяса все еще сохраняется стремительно уменьшающийся процент импортируемой продукции. Так как компания стремительно наращивает обороты в области самостоятельного разведения животных, можно говорить о крайне низком уровне власти иностранных партнеров компании, а также достаточно низком уровне их заинтересованности.



2.3.3. Рекомендации по формированию портфеля корпоративной социальной деятельности и его управлению

В этой части работы предложены рекомендации по формированию портфеля и его управлению. Для того, чтобы обосновать выгоду каждой из рекомендаций, будут использованы рассмотренные ранее концепции и теории.

Проект этического кодекса для компании:

Для того, чтобы регулировать деятельность компании в правильном с точки зрения корпоративной социальной ответственности ключе, необходимо внедрить специальный этический кодекс. Этот документ, с одной стороны, позволит консолидировать взгляды сотрудников разных уровней, чем позволит увеличить шансы успешной реализации предлагаемых практик, с другой, позволит улучшить репутацию компании на международной арене в качестве более ответственной организации. Поскольку такой кодекс сам по себе является сложным и объемным документом, в данной работе предложена его модель, где в структурированном виде представлены основные принципы, на которых базируется корпоративная социальная деятельность АПХ «Мираторг». Основная идея проекта заключается в том, чтобы сформулировать для компании основные этические принципы, а затем специфицировать их по основным заинтересованным сторонам. Стоит отметить, что в качестве исключения окружающая среда также

обозначена в качестве «заинтересованной стороны», хотя фактически такой не является. Это сделано для того, чтобы учесть в кодексе один из важных аспектов не меняя при этом принцип его составления.

Ниже представлена модель кодекса компании:

I. Введение.

В представленном этическом кодексе содержится свод основных принципов, правил и стандартов, которые АПХ «Мираторг» рассматривает в качестве основных ориентиров при осуществлении всех видов своей деятельности. Вне зависимости от должности и статуса в компании, каждый сотрудник должен быть ознакомлен с данным документом и принимать решения в соответствии с его положениями.

II. Основные этические принципы компании.

- 1) Забота о сотрудниках компании, их здоровье, безопасных условиях труда. Создание комфортной атмосферы в коллективе, пресечение любых форм ущемления прав и дискриминации, забота о социальном положении работников и их семей.
- 2) Производство качественной и безопасной для потребителя продукции при помощи самых современных способов обработки, хранения и транспортировки мяса в условиях строжайшего соблюдения передовых санитарных и производственных норм.
- 3) Содержание и уход за животными в соответствии с международными конвенциями и государственными законами в этой области. Создание всех необходимых условий для их нормального роста и развития, предоставление необходимой медицинской помощи, эпидемиологический контроль.
- 4) Защита и охрана окружающей среды, постоянное совершенствование производства, снижение потребления энергетических и водных ресурсов, ответственный подход к использованию земли.
- 5) Внесение вклада в развитие сельского хозяйства и экономики в стране, стремление обеспечить как можно больше жителей качественной продукцией по доступным ценам, забота о социальном благополучии местных сообществ.

III. Взаимоотношения с заинтересованными сторонами.

1) Взаимоотношения с потребителями.

- Компания ставит качество и безопасность продукции для здоровья потребителей на первое место.
- Вся информация о мясе, его происхождении, сроках хранения и иных важных факторах должна быть доступна для потребителя. Не допускается возможность ложной маркировки продукции или подмена его менее качественным.
- Любые жалобы и пожелания потребителя должны быть рассмотрены с целью дальнейшего принятия мер в случае необходимости.

2) Взаимоотношения с государством.

- Любые производства или животноводческие угодья не должны препятствовать представителям санитарно-эпидемиологического контроля и другим официальным службам, осуществляющим санкционированную проверку.
- Компания ставит общегосударственные интересы в качестве одного из основных приоритетов и стремится вносить свой вклад в экономику России в соответствии с официально взятым курсом.
- Компания безусловно выполняет все официально принятые законы, нормативы, правила и стандарты, как с точки зрения ведения бизнеса, так и с точки зрения организации внутренних процессов производства и переработки.
- Разумное использование природных ресурсов страны и забота об экологии является одним из основополагающих элементов организации деятельности компании.
- Внесение вклада в социальное благополучие регионов, где оперирует компания, является важнейшим элементом неосновной деятельности.

3) Взаимодействие с ритейлерами и ресторанами.

- Предоставление продукции в надлежащем виде в обозначенные сроки, строгое соблюдение пунктов договора является обязательным для компании вне зависимости от масштабов деятельности партнера и истории сотрудничества.
- Обеспечение сетей всеми надлежащими и запрашиваемыми документами, сертификатами качества, результатами проверок.
- Гарантия качества поставляемого мяса, немедленная реакция на любые претензии по поводу состояния продукции.

4) Взаимодействие с персоналом.

- Акцент на создание комфортной и продуктивной деловой среды.
- Полное соответствие всем требованиям трудового законодательства страны.
- Поддержание высокого морального духа в коллективе, максимально быстрое реагирование на случаи возникновения конфликтов или притеснений между сотрудниками.
- Достойные социальные условия жизни сотрудников являются неотъемлемым условием успешного функционирования компании.
- Все сотрудники равны в своих конституционных правах, ни один сотрудник не может ущемлен по какому либо признаку.

5) Деятельность компании в отношении сельскохозяйственных животных.

- Ни одно животное не должно подвергаться жестокому обращению, использованию непроверенных и вредных для здоровья препаратов, оставаться без надлежащей медицинской помощи.
- Все животные должны содержаться в комфортных условиях, не создающих дискомфорта для них.
- Руководство компании обязуется обращать внимание на предлагаемые инициативы и новые рекомендации по обращению с животными.
- Умерщвление животных должно проводиться максимально быстрым и безболезненным способом.

6) Взаимодействие со средствами массовой информации.

- Компания следует принципу открытости к взаимодействию и предоставлению информации для написания новостных и журналистских статей, за исключением передачи строго конфиденциальных данных.

7) Взаимодействие с окружающей средой.

- Компания стремится постоянно совершенствовать свое производство и транспортировки таким образом, чтобы сокращать потребление ресурсов и энергии, снижать вредное воздействие на окружающую среду, а также старается разумно подходить к использованию и восстановлению почвы.
- Постоянный мониторинг трендов в области защиты окружающей среды и вклад в

общую борьбу за чистоту планеты является одним из важных приоритетов для компании.

8) Взаимодействие с конкурентами.

- Честное ведение бизнеса согласно всем правилам осуществления конкурентной борьбы является одним из приоритетов для компании.
- Промышленный шпионаж, саботаж, монопольные сговоры и другая противоречащая законодательству деятельность недопустима.
- Нарушение законов и стандартов, которое может повлечь за собой ужесточение текущего законодательства для всей индустрии также недопустимо.
- Компания прилагает максимальные усилия по контролю и предотвращению случаев эпидемии среди животных, которые также могут принести убытки конкурентам.

9) Взаимодействие с фермерами.

- Через помощь фермерам, поставляющим сельскохозяйственную продукцию компании, делается вклад в развитие сельского хозяйства и экономики страны в целом.
- Компания стремится оказывать содействие повышению уровня качества, эффективности производства и экологических показателей среди партнерских фермерских хозяйств.

Развитие местных сообществ:

Направление КСД: Благотворительность.

Стратегический подход к КСО: соответствует принципам специфичности, проактивности, наглядности, добровольности.

Вовлеченные стейкхолдеры: потребитель, государство, персонал, СМИ

Создаваемая ценность для компании: улучшение репутации, потенциальные субсидии, лояльность потребителя, лояльность сотрудников, трудовые ресурсы

Данная рекомендация относится к первому направлению согласно модели портфеля КСД – благотворительность. Несмотря на то, что М. Хальме и Дж. Лаурила отмечают низкую эффективность благотворительности в сравнении с другими подходами, в данном случае

стоит обратиться к концепции стратегической КСО, согласно которой филантропия может приносить компании выгоду в долгосрочной перспективе. Основная идея заключается в следующем: системный вклад в развитие локальных сообществ способен не только создать социальный эффект, но и может быть полезным для компании с точки зрения получения конкретных выгод. Такой вывод был сделан на основании примеров компаний Tyson Foods, Cargill и Smithfield Foods, которые инвестируют в социально значимые объекты, в первую очередь школы и дошкольные учреждения. Особенно стоит здесь отметить подход Cargill, который инвестировал в социальное развитие следующим путем: фермеры-партнеры компании сами выбирали предпочтительный для них объект строительства, после чего компания жертвовала сумму равную сумме надбавки за высокое качество продукции фермера. Поскольку на данный момент компания не работает с фермерами, данный подход логично модифицировать следующим образом: вовлечь местных жителей в организованное онлайн или личное голосование, по результатам которого поселок или город мог бы сам решать, что ему нужно. Как следствие, повысится лояльность местных жителей к АПХ «Мираторг» как с точки зрения потребления продукции, так и с точки зрения доверия к компании как к работодателю. Более того, средства массовой информации, которые наверняка осветят события такого рода, повысят репутацию компании в масштабах страны, а значит и лояльность потребителей. В добавок, вклад в развитие инфраструктуры, особенно в детское образование и дошкольные учреждения, а также медицину, с одной стороны решит некоторые социальные проблемы работников, как следствие увеличив производительность их труда, с другой стороны расширит базу трудовых кадров с точки зрения большего числа образованных сотрудников в будущем. Наконец, вложение усилий в развитие регионов будет оценено одним из главных стейкхолдеров компании – правительством. Важно отметить, что «Мираторг» на данный момент уже занимается благотворительностью, а значит, ее руководство заинтересовано в этом направлении, однако предложенный подход позволит извлечь большие выгоды как с точки зрения повышения репутации, так и производительности труда. Напоследок, стоит отметить, что данное предложение ни в коем случае не подразумевает прекращения текущего подхода к благотворительности – помощи детским домам.

Взаимодействие с малыми фермерскими хозяйствами:

Направление КСД: КО-интеграция, КО-инновация.

Разделяемая ценность: переосмысление производственной цепочки и создание кластеров.

Стратегический подход к КСО: соответствует принципам приоритетности, специфичности, проактивности, наглядности, добровольности.

Вовлеченные стейкхолдеры: потребитель, государство, малые фермерские хозяйства, СМИ, экологические организации

Создаваемая ценность для компании: улучшение репутации, рост производства, экономия на транспортировках, потенциальные субсидии, лояльность потребителя, трудовые ресурсы

Следующая рекомендация относится к КО-интеграции с точки зрения портфеля корпоративной социальной деятельности, однако содержит некоторые признаки также и КО-инновации. Как показало изучение специфики отрасли в России, «средний класс» небольших частных сельскохозяйственных угодий составляет значительно меньшую долю в общей структуре индустрии, что не может не отражаться на экономическом развитии страны. Основная идея этой рекомендации заключается в том, что АПХ «Мираторг», как компания, полностью сама реализующая всю цепочку производства, от рождения животных до попадания мяса на прилавки, упускает потенциально выгодную возможность более быстрого увеличения мощностей за счет сотрудничества с фермерами, которые могут осуществлять первую стадию производственного цикла компании – животноводство. Таким образом удастся не только увеличить производство мяса на используемых мощностях, у которых есть значительный запас производительности, но и одновременно внести вклад в развитие сельского хозяйства в целом. При этом социальный эффект имеет далеко идущие перспективы: вовлечение фермеров в производство естественным образом улучшит их экономическое положение, и как следствие, отдельных регионов в целом, что в свою очередь принесет компании дополнительную выгоду в виде роста населения, которое расширит для нее возможность привлекать новых сотрудников. Кроме того, зачастую улучшение экономики региона значит улучшение качества дорог, что в свою очередь станет еще одним источником сокращения издержек за счет экономии на бензине и ремонте транспорта компании. Еще одной выгодой для АПХ «Мираторг» станет репутационный эффект: холдинг сможет внести еще более значительный вклад в импортозамещение как программу одного из самых важных стейкхолдеров, тем самым увеличив свой шанс на получение еще больших субсидий от государства, а также выиграть и в глазах потребителя, приобретя репутацию «восстановителя» сельского хозяйства страны, таким образом увеличив доверие к компании как к социально положительной. Более того, компания получит косвенным путем доступ к пригодным для

пастбищ площадям, а также окажется первым среди конкурентов игроком индустрии с таким подходом. На основании опыта компаний «JBS S.A.», «Tyson Foods, Inc.» и «Cargill, Inc.», в данную рекомендацию также входит следующее предложение, результаты которого должны усилить и ускорить процессы, описанные выше: обозначенные компании уделяют большое внимание развитию и организации работы своих партнеров-фермеров. Именно на этом этапе и создается Так, компании используют систему поощрения фермеров за высокое качество продукции, тем самым стимулируя их развитие, а значит и делая вклад в итоговое качество продукции компании. Кроме того, проводятся специальные программы обучения, которые на выходе точно так же приносят выгоду как производителям, так и компании. Еще одним моментом является предоставление оборудования и удобрений по заниженным ценам. Такой подход подразумевает краткосрочные траты для компании, но в долгосрочной перспективе определенно повысит производительность и качество продукции.

Защита окружающей среды:

Направление КСД: КО-интеграция.

Разделяемая ценность: переосмысление производственной цепочки.

Стратегический подход к КСО: соответствует принципам приоритетности, специфичности, проактивности, наглядности, добровольности.

Вовлеченные стейкхолдеры: персонал, экологические организации, страны-импортеры продукции компании, государство

Создаваемая ценность для компании: улучшение репутации (внутри и за пределами России), рост производительности, сокращение издержек

Данная рекомендация с точки ее классификации в рамках портфеля КСД относится к КО-интеграции. В действительности, применение описанных далее идей на стратегическом уровне позволит достичь сразу нескольких целей как с точки зрения создаваемой пользы для общества, так и с точки зрения будущих финансовых успехов компании. С точки зрения концепции разделяемой ценности предлагаемые инициативы реализуются через переосмысление производственной цепочки, при этом выполняются все критерии концепции стратегической КСО. Сама идея основана на опыте рассмотренных в работе лидеров отрасли, который показывает, что зачастую более экологически ответственный подход к организации процессов производства окупается

благодаря сокращению издержек. На данный момент в агропромышленной отрасли выделяют следующие основные направления деятельности в этой области:

- Сокращение потребления воды и ее вторичное использование. Чистая вода является ограниченным ресурсом, и для многих районов его использование приводит к постепенному истощению запасов и высыханию почвы, что в итоге становится проблемой не только для окружающей среды, но и для нормальной деятельности компании. Именно поэтому компании стремятся минимизировать расходование воды, а значит и издержки.
- Использование биотоплива. Как показывает опыт лидеров отрасли, при производстве мясной продукции остается некоторое количество неиспользуемой биомассы, из которой уже не получить конечный продукт. Эта биомасса может быть превращена в тепловую энергию, тем самым сократив как расходование энергии из других источников (например, электроэнергии), так и сократив издержки компании на оплату ресурса, получаемого извне. В итоге, выигрывают и окружающая среда и компания. Кроме того, компании используют различные другие виды биотоплива, которые позволяют также достигать описанных выше результатов.
- Повышение эффективности использования электроэнергии. Аналогично предыдущему пункту, сокращение потребления энергии приносит выгоду как окружающей среде, так и компании. Для этого лидеры отрасли стараются совершенствовать производство с целью сокращения растрат этого ресурса. К примеру, на предприятии одной из компаний все лампы накаливания были заменены на светодиоды, что позволило снизить потребление энергии на 70%. Несмотря на тот факт, что модернизации подобного рода требуют определенных расходов, в конечном счете они окупаются за счет сокращения издержек.
- Сокращение вредных выбросов в атмосферу. В данном случае речь идет о мерах, направленных на уменьшение негативного влияния деятельности компании на чистоту воздуха. Достижение такого результата может быть получено множеством разных путей: переосмысление подхода к транспортировке, совершенствование производственных линий, применение различных технологий очистки. Стоит отметить, что такие меры далеко не всегда приносят конечную выгоду компании за счет сокращения издержек, но иногда, напротив, подразумевают дополнительные расходы. Однако, как

показал проведенный ранее обзор, обеспокоенность экологией в мировом сообществе все растет, а значит велика вероятность введения более строгого законодательства в этой области, что может заставить врасплох компании, которые недостаточно внимания уделяют инновациям в этой области.

Поскольку конкретизация предлагаемых инноваций подразумевает отдельное исследование технического характера, в данной работе рассматриваются только управленческие аспекты внедрения практик такого рода. Для начала, две из рассмотренных в первой главе компаний организуют специальные мероприятия, в ходе которых любой сотрудник может предложить свой план по введению экологической инновации и в случае победы получить материальное вознаграждение. Как показала практика, такой подход действительно дает значительные результаты как с точки зрения защиты природы, так и с точки зрения сокращения издержек компании. Внедрение этой инициативы в практику АПХ «Мираторг» не только внесет значительный вклад в успешность предложенного выше курса, но также позволит вовлечь сотрудников в деятельность компании, создав ощущение, что они так же, как и руководство могут влиять на принятие важных решений и вносить свою лепту в развитие организации. При этом перспектива получить денежное вознаграждение представляется достаточным условием мотивации сотрудников на участие. Что касается непосредственно менеджмента в этой области, то мониторинг и анализ соответствующих показателей обязательно должен на регулярной основе проводится в компании, для чего необходима кооперация представителей среднего менеджмента, которые будут ответственны за сбор данных, и представителей департамента по устойчивому развитию, которые будут делать из этого необходимые выводы. В итоге, взятие курса на реализацию такого подхода к деятельности позволит АПХ «Мираторг» не только добиться снижения издержек, но и выиграть в глазах правительства и экологических организаций. Кроме того, как показало исследование отрасли, на международной арене показатели эффективности мер заботы об окружающей среде играют важную роль при выборе партнеров для сотрудничества. Таким образом, компания сможет улучшить свою репутацию на мировом уровне, что положительно скажется на ее экспортной деятельности.

Создание департамента по устойчивому развитию:

Несмотря на то, что среди предлагаемых рекомендаций нет относящихся к третьему направлению портфеля КСД, создание будущего основания для их разработки

представляется выгодным для АПХ «Мираторг» решением. Согласно рассмотренным концепции стратегической корпоративной социальной ответственности и концепции создания разделяемой ценности, мониторинг и оценка возникающих социальных, экономических и экологических трендов и проблем имеют ключевое значение для стратегического планирования в компании. Для того, чтобы выбирать приоритетные направления, анализировать внешнюю среду по вышеупомянутым направлениям и разрабатывать соответствующие программы в области КСД, необходимы соответствующие специалисты, которые на постоянной основе выполняли бы данные обязанности. Кроме того, для контроля и анализа результатов деятельности, предложенной в предыдущих рекомендациях, а также новых инициатив, которые будут приняты в дальнейшем, необходимо в тесной работе с подразделениями компании собирать необходимые данные, а затем выявлять, насколько социальный эффект повлиял на ее успехи. В добавок, корректировка социально ориентированных программ также должна производиться этим отделом. Здесь стоит упомянуть компанию Smithfield Foods, успехи которой в области КСД начались со вступления нового специалиста на должность директора отдела по устойчивому развитию.

Создание отчетности в соответствии с мировыми стандартами:

Пять из пяти ведущих агропромышленных компаний, рассмотренных в работе, используют для составления отчетности индекс GRI, специально разработанный организацией «Global Reporting Initiative» для того, чтобы компании составляли свои нефинансовые отчеты по единому образцу. Учитывая, что компания АПХ «Мираторг» публикует такие отчеты, включая раздел корпоративной социальной ответственности, разумным будет предложить последующее создание таковых в соответствии с рекомендациями GRI. Во-первых, так отчетность компании будет иметь более понятный для читателя вид, позволяя ему осуществлять более простую навигацию по его страницам. Во-вторых, такой формат отчетности подразумевает включение различных параметров и показателей, которых у компании прибавится после воплощения в жизнь предыдущих рекомендаций. В-третьих, если учесть экспортные перспективы компании, то создание отчета в общепринятом виде даст преимущество компании с точки зрения ее репутации на международной арене. Важно отметить, что создание такого плана отчета не подразумевает для компании каких-либо заметных затрат.

Последний представленный нефинансовый отчет компании составлен за 2014 год. Он содержит в себе следующие части:

- Обращения президента компании и председателя совета директоров.
- История компании.
- Перечисление членов совета директоров.
- Лист основных финансовых показателей.
- Анализ текущего положения в агропромышленной индустрии и недавних событий, сильно повлиявших на его состояние. Данный анализ составляет треть объема отчета.
- По каждой категории производства (свинина, говядина, птицеводство, комбикорма, логистика) создан отдельный профиль, в котором указаны основные факты об уже используемых и планируемых мощностях, перечислены основные показатели производительности и достижения компании, детализированы некоторые элементы и принципы процессов создания качественного продукта.
- Небольшой раздел, посвященный корпоративной социальной ответственности.

Таким образом, если сравнивать отчет компании с отчетами рассмотренных в работе лидеров отрасли, то можно говорить о частичном раскрытии компанией информации только лишь о двух аспектах корпоративной ответственности: качество продукции и экологические меры. Чтобы соответствовать мировому уровню, необходимо расширить и дополнить отчетность. В соответствии с принципами составления отчетности GRI 4 и специальным приложением к нему, разработанном для пищевой индустрии, следующие элементы необходимо включить в отчет:

1. G4-15 – G4-16. Список экономических, экологических и социальных инициатив, в которых компания участвует или поддерживает, а также список организаций и ассоциаций, в которых состоит компания.
2. G4-24 – G4-27. Список стейкхолдеров компании, принцип их идентификации, перечислить их пути вовлечения в деятельность компании и соответствующие результаты.
3. G4-56. Основные ценности, принципы, стандарты и нормы поведения.
4. G4-EC4. Финансовую помощь от государства.
5. G4-EC7 – G4-EC8. Информацию об итоговых результатах действий компании для развития инфраструктуры и решения социальных проблем.
6. G4-EN1. Показатели по количеству или объему использованных материалов.
7. G4-EN3, G4-EN6. Показатели потребления энергии, показатели сокращения ее использования. Описание путей сокращения.

8. G4-EN8 – G4-EN10. Показатели использования водяных ресурсов, а также объемы переработанной и вторично использованной воды. Описание путей достижения сокращения.
9. G4-EN11. Данные об используемых землях и показатели состояния подземных вод.
10. G4-EN15 – G4-EN21. Показатели количество выбросов углекислого и других парниковых газов. Показатели сокращения таковых. Описание путей достижения сокращения.
11. G4-EN30. Показатели влияния используемого транспорта на окружающую среду.
12. G4-LA1 – G4-LA2. Структура рабочей силы в компании, раскрытие составляющих их социального пакета.
13. G4-LA6. Данные по количеству травм и заболеваний на рабочем месте, количестве пропущенных дней.
14. G4-LA9 – G4-LA11. Программы обучения и оценки сотрудников, их частота, специфика.⁸⁸
15. G4-DMA. Суть, масштабы и эффективность любых мер, направленных на продвижение здорового образа жизни, предотвращение хронических заболеваний, предоставлении доступа к питательной еде по разумным ценам, внесение вклада в развитие местных сообществ.
16. FP-10. Практики, относящиеся к физическому изменению животных и использованию обезболивающих средств.
17. FP-12. Практики в области применения антибиотиков, противовоспалительных средств, гормональных средств, стимуляторов роста.
18. FP-5 – FP-7. Данные по соответствию качества продукции международным стандартам, а также перечень полезных с точки зрения воздействия на человека продуктов с раскрытием соответствующих показателей.⁸⁹

Внедрение системы самооценки компании:

Для корректной оценки результатов корпоративной социальной деятельности компании, дальнейшей корректировки принципов и процессов, а также выявления потенциального риска со стороны новых возникающих проблем и ожиданий, предлагается воспользоваться методикой самооценки Arcturus. Данная методика подразумевает участие

⁸⁸ G4 Sustainability Reporting Guidelines / GRI. – Amsterdam, 2015. – 92p.

⁸⁹ G4 Sector Disclosures [Электронный ресурс] // GRI. – Режим доступа: <https://www.globalreporting.org/resource/library/GRI-G4-Food-Processing-Sector-Disclosures.pdf> (дата обращения: 15.05.2016)

сотрудников компании всех уровней и позволяет объективно оценить, правильным ли образом компания осуществляет свою корпоративную социальную деятельность и какие ожидания стейкхолдеров не учтены на данный момент.⁹⁰

Выводы

Во второй главе работы были изложены некоторые современные концепции в области КСД, которые были использованы в качестве теоритической базы для разработки рекомендаций. Была также рассмотрена российская агропромышленная отрасль и реализуемые в ней практики корпоративной социальной деятельности. Последнее было сделано на основании обзора текущих практик для лидеров российского сектора, при этом наиболее подробно был рассмотрен опыт АПХ «Мираторг». В итоге, на основании полученного материала из обеих глав работы были разработаны и предложены рекомендации по формированию портфеля КСД для компании и его управлению. Данный портфель КСД для АПХ «Мираторг» учитывает особенности как агропромышленной отрасли в целом, так и ее специфику в России, и позволит компании добиться следующих целей: организовать и систематизировать деятельность компании в этой области; улучшить свою репутацию как в масштабах страны, так и на международной арене; получить выгоду в долгосрочной перспективе; внести вклад в решение социальных и экологических проблем; получить возможность оперативно реагировать на возникающие возможности и угрозы за рамками основной конкурентной деятельности.

Заключение

В работе была рассмотрена мировая агропромышленная отрасль как одна из важнейших производственных отраслей. В дополнение к этому в качестве сопутствующего был в общих чертах проведен обзор пищевого рынка. Такой подход позволил составить обобщенное представление о текущем положении в отрасли, в рамках которой были изучены практики корпоративной социальной деятельности. Для выделения лидеров отрасли были использованы следующие критерии: выручка, вертикальная интегрированность производства, применение практик КСД, животноводство и производство мясной продукции как основной вид деятельности. Опыт лидеров послужил основой для составления систематизированного списка практик в области корпоративной социальной деятельности, которые были использованы для разработки рекомендаций для

⁹⁰ Arcturus / CSR Innovation [Электронный ресурс] // Caux Round Table. – Режим доступа: <http://cauxroundtable.org/index.cfm?&menuid=17> (дата обращения: 17.05.2016)

АПХ «Мираторг» и обоснования их предполагаемой выгоды для компании. Чтобы корректно структурировать данные практики, была использована модель портфеля КСД, согласно которой всю деятельность компании в этой области можно разделить на благотворительность, КО-интеграцию и КО-инновацию. Кроме того, концепция портфеля КСД также легла в основу составления предложенных в работе рекомендаций. Вдобавок к перечисленным промежуточным итогам работы были выявлены и проанализированы основные стейкхолдеры и их ожидания для компаний агропромышленной отрасли в целом. Для этого была составлена матрица власть/ожидания, наглядно демонстрирующая важность тех или иных заинтересованных сторон для компании. Таким образом, первая глава работы использовалась в качестве источника идей для разработки собственных рекомендаций, а также доказательством важности внедрения портфеля КСД как такового в компании. Аналогичная работа была также проведена и для отдельно взятой российской агропромышленности. Обзор проблем и трендов, присущих этой отрасли в России позволил сформировать понимание индустрии, необходимое для корректной оценки релевантности тех или иных мировых инициатив в области КСД для российских компаний. Следующим шагом стало выявление текущего положения КСД и актуальных практик в отечественной отрасли с целью понять, в каких направлениях возможно и/или необходимо внести корректировки, предложить иной вариант составления портфеля или внедрение ранее неиспользуемых, но потенциально выгодных практик. Особое внимание при этом было сфокусировано на самом агропромышленном холдинге «Мираторг». Сперва были изучены основные показатели его деятельности, которые позволили создать общую картину и понять, в каких направлениях возможны инновации с точки зрения корпоративной социальной деятельности. Следующим шагом стало детальное рассмотрение текущих практик компании в области КСД, ее принципов корпоративной социальной ответственности, конкретных социальных и экологических результатов и эффектов деятельности компании. Также, были выделены основные заинтересованные в деятельности компании стороны и специфицированы их ожидания, а также составлена матрица власть/ожидания. В итоге удалось составить портрет компании и сравнить его с передовыми образцами лидеров отрасли, на основании чего, при учете различия в особенностях отрасли и уровня КСД на российском и мировом уровнях, и были разработаны итоговые рекомендации по формированию портфеля корпоративной социальной деятельности и его управлению. Отдельно стоит добавить, что при разработке рекомендаций помимо концепции портфеля КСД были использованы и другие теории. Одна из них рассматривает корпоративную социальную ответственность как элемент стратегии для компании, другая предполагает, что создание ценности в компании может

одновременно создавать ценность с точки зрения решения социальных, экономических и экологических проблем. Предложенные в работе рекомендации могут быть рассмотрены в качестве беспроигрышных для всех сторон. Так, сама компания, во-первых, сможет извлечь материальную выгоду от внедрения инициатив в долгосрочной перспективе, во-вторых, получит инструменты для корректного анализа появляющихся тенденций с целью последующего использования их в пользу компании или, как минимум, минимизации их негативных последствий. Кроме того, репутация АПХ «Мираторг» в глазах основных стейкхолдеров значительно улучшится, что также положительно скажется на успехах компании. Отдельно стоит сказать, что с точки зрения экспортной деятельности компания также получит преимущество, так как ее портфель корпоративной социальной деятельности будет соответствовать передовым международным стандартам. В то же время, внедрение предлагаемых практик положительно скажется на решении социальных проблем некоторых групп населения, окажет благоприятное воздействие на экономику страны и позволит снизить вредное воздействие на окружающую среду. Напоследок, внедрение предлагаемого портфеля в текущей ситуации, когда практикам КСД уделяется мало внимания в российской агропромышленной отрасли, позволит компании получить преимущество первопроходца, а также послужит примером для других компаний, что в целом окажет позитивное влияние на российскую агропромышленную отрасль.

Список литературы

1. Благов, Ю. Е. Корпоративная социальная ответственность: эволюция концепции / Ю.Е. Благов. – 2-е изд. – СПб. : Высшая школа менеджмента, 2011. – 271с.
2. Большая экономическая энциклопедия / Т. П. Варламова и др. – М.: Эксмо, 2007 – 816 с.
3. Бурк, Л. Как окупается корпоративная социальная ответственность. / Л. Бурк, Дж. Логздон. // Российский журнал менеджмента. – 2010. – Т. 8, № 4. – С. 57 – 68.
4. Годовой отчет АПХ «Мираторг» за 2014 год. [Электронный ресурс] // АПХ Мираторг. – Режим доступа: http://www.miratorg.ru/investors/annual_reports/Miratorg_AR_2014_FINAL_RUS.pdf (дата обращения: 05.04.2016)
5. Годовой отчет ОАО «Группа Черкизово» за 2014 год. [Электронный ресурс] // Черкизово. – Режим доступа: http://cherkizovo.com/upload/files/Cherkizovo_2014_rus.pdf (дата обращения: 11.04.2016).
6. Задек, С. На пути к корпоративной ответственности / С. Задек. // Harvard Business Review Россия. – 2005. – Т. 3, № 6. – С. 93 – 99.
7. «Мираторг» начал выпуск говяжьих котлет для сети ресторанов «Burger King». [Электронный ресурс] // Калининградская правда. – Режим доступа: http://www.kaliningradka.ru/site_pc/region/index.php?ELEMENT_ID=67508 (дата обращения: 28.04.2016).
8. Наши поставщики. [Электронный ресурс] // Макдоналдс. – Режим доступа: <http://www.mcdonalds.ru/suppliers> (дата обращения: 13.04.2016).
9. О реализации политики импортозамещения в агропромышленном комплексе. [Электронный ресурс] // Правительство России. – Режим доступа: <http://government.ru/info/19247/> (дата обращения: 11.04.2016).
10. Отношения с природой. [Электронный ресурс] // Группа компаний Эфко. – Режим доступа: <http://www.efko.ru/priroda/> (дата обращения: 11.04.2016).
11. Перечень системообразующих организаций. [Электронный ресурс] // Министерство Экономического Развития Российской Федерации. – Режим доступа: <http://economy.gov.ru/minec/about/structure/depSectorEconom/2015020801> (дата обращения: 09.04.2016).

12. Пищевая промышленность. Финансовый словарь. [Электронный ресурс] // Академик. – Режим доступа: http://dic.academic.ru/dic.nsf/fin_enc/27042/Пищевая (дата обращения: 03.04.2016).
13. Рейтинг 50 крупнейших компаний агропромышленного комплекса России по итогам 2014 года. [Электронный ресурс] // Эксперт. – Режим доступа: <http://expert.ru/ratings/rejting-50-krupnejshih-kompanij-agropromyishlennogo-kompleksa-rossii-po-itogam-2014-goda/> (дата обращения: 18.05.2016).
14. Рейтинг лучших работодателей России. [Электронный ресурс] // Портал Nonews.com – Режим доступа: <http://nonews.co/directory/lists/companies/russia-employer> (дата обращения: 20.04.2016).
15. Социальная ответственность. [Электронный ресурс] // Группа компаний Эфко. – Режим доступа: <http://www.efko.ru/otvetstvennost/> (дата обращения: 08.04.2016)
16. Тихонов, С. «Мираторг» с заднего входа. / С. Тихонов. // Эксперт. – 2016. - № 17-18. – С. 20 – 30.
17. Экологические организации. [Электронный ресурс] // Яндекс Каталог. – Режим доступа: <https://yandex.ru/yaca/cat/Society/NGO/Rights/Ecology/> (дата обращения: 16.04.2016).
18. Экологические проблемы России. [Электронный ресурс] // Портал Ustoj.com. – Режим доступа: <http://ustoj.com/Russian.htm> (дата обращения: 20.04.2016).
19. Экологические проблемы сельского хозяйства. [Электронный ресурс] // Мост-техника. – Режим доступа: http://www.most-technics.ru/apk_ecologien_problems_of_agric.html (дата обращения: 20.04.2016).
20. Экономика России, цифры и факты. Часть 12 Пищевая промышленность [Электронный ресурс] / Utmagazine. – Режим доступа: <http://utmagazine.ru/posts/10565-ekonomika-rossii-cifry-i-fakty-chast-12-pischevaya-promyshlennost/> (дата обращения: 07.04.2016).
21. Экономика России, цифры и факты. Часть 2 Сельское хозяйство. [Электронный ресурс] // Utmagazine. – Режим доступа: <http://utmagazine.ru/posts/10086-ekonomika-rossii-cifry-i-fakty-chast-2-selskoe-hozyaystvo/> (дата обращения 07.04.2016)
22. Эксперты: Импорт мяса в РФ из-за ослабления рубля снизился почти вдвое. [Электронный ресурс] // СД Групп. – Режим доступа: <http://sdexpert.ru/stats/1612> (дата обращения: 18.04.2016).
23. 2014 Annual Report / WH Group Limited. – Hong Kong, 2014. – 176p.
24. 2015 Corporate Sustainability Report / Cargill Incorporated. – Minneapolis, 2015. – 16p.

25. 2015 Report on Workforce and Culture [Электронный ресурс] // Tyson Foods, Inc. – Режим доступа: <http://www.tyson sustainability.com/workforce-and-culture> (дата обращения: 17.04.2016).
26. ADM, Nestle & Cargill Sued for Sourcing Cocoa Beans for Chocolate from Slave Labor Plantations in Africa [Электронный ресурс] // Organic Consumers Association. – Режим доступа: https://www.organicconsumers.org/old_articles/fair-trade/cocoa072005.php (дата обращения: 17.04.2016).
27. Ammonia Emissions from Agricultural Operations: Livestock / Shabtai Bittman, Robert Mikkelsen // Better crops. – 2009. – Vol. 93, №. 1. – P. 28 – 31.
28. Animal Care [Электронный ресурс] // Smithfield Foods Incorporated. – режим доступа: <http://www.smithfieldfoods.com/responsible-operations/animal-care> (дата обращения: 19.04.2016).
29. Annual and Sustainability Report 2014 [Электронный ресурс] // JBS S.A. – Режим доступа: <http://relatorioanual.jbs.com.br/en/> (дата обращения: 10.04.2016)
30. Annual Report 2015 / BRF S.A. – San Paulo, 2015. – 153p.
31. Arcturus / CSR Innovation [Электронный ресурс] // Caux Round Table. – Режим доступа: <http://cauxroundtable.org/index.cfm?&menuid=17> (дата обращения: 17.05.2016).
32. AVMA [Электронный ресурс] // AVMA. – Режим доступа: <https://www.avma.org/Pages/home.aspx> (дата обращения: 17.04.2016).
33. BRF S.A. Profile [Электронный ресурс] // CDP Driving Sustainable Economies. – Режим доступа: <https://www.cdp.net/en-US/Results/Pages/Company-Responses.aspx?company=21473> (дата обращения: 20.04.2016).
34. Business Innovation [Электронный ресурс] // Tyson Foods Inc. – Режим доступа: <http://www.tysonfoods.com/Working-Smart/Business-Innovation.aspx> (дата обращения: 16.04.2016).
35. Cargill and PwC link up on supply-chain sustainability [Электронный ресурс] // Green Biz. – Режим доступа: <https://www.greenbiz.com/article/cargill-and-pwc-link-supply-chain-sustainability> (дата обращения: 18.04.2016).
36. Cargill Annual Report 2014 [Электронный ресурс] // Cargill Incorporated. – Режим доступа: http://www.cargill.com/brazil-annual-report/2014/en/07.htm#product_responsibility (дата обращения: 18.04.2016).
37. Cargill, Incorporated [Электронный ресурс] // MarketLine. – Режим доступа: advantage.marketline.com (дата обращения: 09.04.2016).

38. Cargill, Incorporated [Электронный ресурс] // MarketLine. – Режим доступа: advantage.marketline.com (дата обращения: 17.04.2016).
39. Corporate Social Performance Revisited / D. J. Wood // The Academy of Management Review. – 1991. – Vol. 16, №. 4. – P. 691 – 718.
40. Creating Shared Value / М. Е. Porter, М. R. Kramer // Harvard Business Review. – 2011. – 17p.
41. Employees [Электронный ресурс] // Smithfield Foods Incorporated. – режим доступа: <http://www.smithfieldfoods.com/responsible-operations/employees> (дата обращения: 19.04.2016).
42. Environment [Электронный ресурс] // Smithfield Foods Incorporated. – режим доступа: <http://www.smithfieldfoods.com/responsible-operations/environment> (дата обращения: 19.04.2016).
43. Environment [Электронный ресурс] // Tyson Foods Inc. – Режим доступа: <http://www.tysonfoods.com/Ways-We-Care/Environment.aspx> (дата обращения: 16.04.2016).
44. Environmental impacts of farming [Электронный ресурс] // World Wide Fund. – Режим доступа: http://wwf.panda.org/what_we_do/footprint/agriculture/impacts/ (дата обращения: 16.04.2016).
45. Equities JBS S.A. [Электронный ресурс] // Financial Times. – Режим доступа: <http://markets.ft.com/research/Markets/Tearsheets/Forecasts?s=JBSS3:SAO> (дата обращения: 09.04.2016).
46. Equities Tyson Foods Inc. [Электронный ресурс] // Financial Times. – Режим доступа: <http://markets.ft.com/research/Markets/Tearsheets/Business-profile?s=TSN:NYQ> (дата обращения: 14.04.2016).
47. Exposed: Tyson Workers Torturing Birds, Urinating on Slaughter Line [Электронный ресурс] // PETA. – Режим доступа: <http://www.peta.org/action/action-alerts/tyson-workers-torturing-birds-urinating-slaughter-line/> (дата обращения: 14.04.2016).
48. Food and agriculture organization of the United Nations Statistic Division [Электронный ресурс] // United Nations Statistic Division. – Режим доступа: <http://faostat3.fao.org/browse/E/EC/E> (дата обращения: 11.04.2016).
49. G4 Sector Disclosures [Электронный ресурс] // GRI. – Режим доступа: <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/GRI-G4-Food-Processing-Sector-Disclosures.pdf> (дата обращения: 15.05.2016).
50. G4 Sustainability Reporting Guidelines / GRI. – Amsterdam, 2015. – 92p.
51. Global Food Products Industry Report 2014 / MarketLine. – London, 2014. – 35p.

52. International Standard Industrial Classification of All Economic Activities, Rev.4 [Электронный ресурс] // United Nations Statistic Division. – Режим доступа: <http://unstats.un.org/unsd/cr/registry/regcst.asp?Cl=27&Lg=1> (дата обращения: 03.04.2016).
53. JBS S.A. [Электронный ресурс] // MarketLine. – Режим доступа: advantage.marketline.com (дата обращения: 08.04.2016).
54. Market Monitor – Focus on the food industry – Russia [Электронный ресурс] // Atradius. – Режим доступа: <https://group.atradius.com/publications/market-monitor-food-russia-2015.html> (дата обращения: 20.04.2016).
55. Nutrition [Электронный ресурс] // Smithfield Foods Incorporated. – режим доступа: <http://www.smithfieldfoods.com/integrated-report/food-safety-quality/nutrition> (дата обращения: 19.04.2016).
56. Our communities [Электронный ресурс] // JBS S.A. – Режим доступа: <http://jbssa.com/sustainability/social-responsibility/our-communities/> (дата обращения: 13.04.2016).
57. Philanthropy, Integration or Innovation? Exploring the Financial and Societal Outcomes of Different Types of Corporate Responsibility / M. Halme, J. Laurila // Journal of Business Ethics. – 2009. – Vol. 84, № 3. – P. 325 – 339.
58. Porter, M. E. Measuring Shared Value / Michael E. Porter et al. – Boston, etc.: FCG, 2011. – 20p.
59. Principles and Criteria for Defining Global Sustainable Beef 2014 [Электронный ресурс] // Global Roundtable for Sustainable Beef. – Режим доступа: <http://www.grsbeef.org/download/file/fid/31> (дата обращения: 11.04.2016)
60. REDD + MT bill is in the process of reformulation [Электронный ресурс] // Instituto Centro de Vida. – Режим доступа: <http://www.icv.org.br/2011/11/09/1738/5422/#> (дата обращения: 11.04.2016).
61. Responsible Operations [Электронный ресурс] // Smithfield Foods Incorporated. – режим доступа: <http://www.smithfieldfoods.com/responsible-operations> (дата обращения: 19.04.2016).
62. Responsible Use of Natural Resources [Электронный ресурс] // Cargill Incorporated. – Режим доступа: http://www.cargill.com/brazil-annual-report/2014/en/07.htm#responsible_use_of_natural_resources (дата обращения: 18.04.2016).
63. Shuanghui Internationals Changes Name to WH Group [Электронный ресурс] // Business Wire. – Режим доступа:

- <http://www.businesswire.com/news/home/20140121005322/en/Shuanghui-International-WH-Group> (дата обращения: 19.04.2016).
64. Smithfield Foods Steps Up Sustainability Accountability and Transparency [Электронный ресурс] // The Corporate Social Responsibility Newswire. – Режим доступа: http://www.csrwire.com/press_releases/36848-Smithfield-Foods-Steps-Up-Sustainability-Accountability-and-Transparency (дата обращения: 19.04.2016).
65. Smithfield Foods: Anatomy of a sustainability turnaround [Электронный ресурс] // Green Biz. – Режим доступа: <https://www.greenbiz.com/article/smithfield-foods-anatomy-sustainability-turnaround> (дата обращения: 19.04.2016).
66. Solidaridad Network 2014 Annual Report [Электронный ресурс] // Solidaridad. – Режим доступа: <http://annualreport.solidaridadnetwork.org/2014/en> (дата обращения: 10.04.2016).
67. Soya blazes a trail through the Amazon [Электронный ресурс] // Greenpeace International. – Режим доступа: <http://www.greenpeace.org/international/en/news/features/soya-blazes-through-the-amazon/> (дата обращения: 17.04.2016).
68. The World's Biggest Public Companies [Электронный ресурс] // Forbes. – Режим доступа: <http://www.forbes.com/companies/brf-brasil-foods/> (дата обращения: 19.04.2016).
69. The World's Top 100 Food and Beverage Companies of 2015 [Электронный ресурс] // Food Engineering. - Режим доступа: <http://www.foodengineeringmag.com/top-100-food-&-beverage-companies-2015> (дата обращения: 07.04.2016).
70. Top 10 food and beverage industry trends – and why they matter [Электронный ресурс] // FoodDive.com. – Режим доступа: <http://www.fooddive.com/news/top-10-food-and-beverage-industry-trends-and-why-they-matter/404484/> (дата обращения: 10.04.2016).
71. Tyson Animal Wellbeing [Электронный ресурс] // Tyson Foods Inc. – Режим доступа: <http://www.tysonfoods.com/Ways-We-Care/Animal-Well-Being/Humane-Handling-and-Physical-Alterations.aspx> (дата обращения: 16.04.2016).
72. Tyson Foods Receives an 'A' for New Corporate Responsibility Report [Электронный ресурс] // Globe Newswire. – Режим доступа: <https://globenewswire.com/news-release/2013/02/05/520978/10020599/en/Tyson-Foods-Receives-an-A-for-New-Corporate-Responsibility-Report.html> (дата обращения: 15.04.2016).
73. Tyson Foods, Inc. CSR Ratings [Электронный ресурс] // CSR Hub. – Режим доступа: http://www.csrhub.com/CSR_and_sustainability_information/Tyson-Foods-Inc (дата обращения: 15.04.2016).

74. What Food Activists Ignore [Электронный ресурс] // Forbes. – Режим доступа: <http://www.forbes.com/2009/06/11/feed-the-world-activists-opinions-contributors-food-inc.html> (дата обращения: 14.04.2016).
75. What the Shuanghui-Smithfield Acquisition Means for Chinese Overseas Investment [Электронный ресурс] // Forbes. – Режим доступа: <http://www.forbes.com/sites/joelbackaler/2013/11/05/what-the-shuanghui-smithfield-acquisition-means-for-chinese-overseas-investment/#20dc4eaf76b6> (дата обращения: 18.04.2016).
76. World Development Indicators: Agricultural output and productivity [Электронный ресурс] // The World Bank. – Режим доступа: <http://wdi.worldbank.org/table/3.3> (дата обращения: 20.04.2016).